

# MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GRUPO DAABON



ELIZABETH CRISTINA TRILLOS CHARRIS  
CODIGO 2002116052

DIRECTOR  
ING. GLORIA NARANJO



UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTA MARTA  
2007

## 1. RESUMEN DEL PROYECTO

Colombia es el primer productor de palma de aceite en América Latina y el cuarto en el mundo. La expansión del cultivo en Colombia ha mantenido un crecimiento sostenido. A mediados de la década de 1960 existían 18.000 hectáreas en producción y hoy existen más de 270.000 hectáreas en 73 municipios del país distribuidos en cuatro zonas productivas.<sup>1</sup>

Los departamentos que poseen más área sembrada en palma de aceite son en su orden: Meta (1), Cesar (2), Santander (3), **Magdalena (4)**, Nariño (5), Casanare (6), Bolívar (7), Cundinamarca (8) y Norte de Santander (9).<sup>2</sup>

En el Departamento del Magdalena el cultivo de palma de aceite constituye una de los principales sectores económicos agroindustriales de la región.

En el Magdalena DAABON (Dávila-Abondano), es un grupo económico familiar constituido por un conjunto de empresas agroindustriales líderes de la región en la producción, comercialización y exportación de aceite de palma africana 100% orgánica con más de tres generaciones de experiencia. Sus diferentes centros para la producción del aceite se encuentran ubicados en diferentes zonas del departamento.

Este grupo cuenta a su disposición con un capital humano constituido por más de 600 trabajadores ente directivos, profesionales, supervisores y operarios; constituyéndolo en una de las principales empresas generadoras de empleo de la región.

Por esta razón se hace indispensable tener procesos de gestión humana coordinados capaces de garantizar que la empresa cuenten con el personal más calificado e idóneo de acuerdo con la misión y los objetivos organizacionales del grupo.

---

<sup>1</sup> Revista El Palmicultor, Federación Nacional de Palmicultores de Colombia (FEDEPALMA), Edición Enero de 2007; P.8

<sup>2</sup> Revista El Palmicultor, Federación Nacional de Palmicultores de Colombia (FEDEPALMA), Edición Enero de 2007; P.8

Según los expertos: “hoy más que nunca el capital humano constituye el principal activo de las empresas porque representa el único medio para que las organizaciones puedan aumentar o disminuir sus fortalezas y debilidades para alcanzar los objetivos organizacionales y poder mantenerse en un mundo cada vez más globalizado y competitivo”.<sup>3</sup>

El presente proyecto tiene como propósito estructurar procesos a través de un modelo de gestión humana para el departamento de Talento Humano del grupo DAABON al que se llegaría a través de una revisión bibliográfica en el manejo de la gestión humana en la actualidad. Así, se seleccionará la estructura más adecuada para el grupo DAABON y se determinarán factores críticos de éxito en donde se pretenderá trabajar.

---

<sup>3</sup> Hal Pickle “Seven societal criteria of organization success”, Boston Allyn & Bacon 1972

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad el Grupo Daabon esta cruzando por una etapa de expansión y crecimiento. En el año 1999 el grupo contaba con 5.600 Ha de palma sembrada, a la fecha cuenta con 10.000 Ha para la producción y planea alcanzar las 20.000 Ha de palma en los próximos 5 años.

Debido al crecimiento acelerado, ha surgido la necesidad de identificar estrategias que permitan asegurar la estandarización y mejora continua de procesos apoyados en el establecimiento de procedimientos muy bien definidos y estructurados con una adecuada planeación.

El Departamento de Talento Humano del grupo es la unidad de apoyo encargado de definir y especificar en conjunto con la alta gerencia la estructura organizacional de la empresa.

Sin embargo se ha identificado algunas debilidades que pueden afectar el adecuado desempeño de los procesos y el logro de los resultados esperados ya que se evidencia la falta de planes claros y metodologías para ejecutar ciertas actividades fundamentales para la gestión del mismo.

Cabe resaltar que gran parte de la información que documenta el funcionamiento del Departamento fue establecida a inicios del Grupo, lo que requiere a la fecha su actualización y contextualización a factores claves de la época.

Actualmente, el departamento de Talento Humano no cuenta con la información completa y suficiente sobre los diferentes puestos de trabajo de la organización lo que le ha dificultado definir las responsabilidades, funciones y perfiles de cada cargo y adicionalmente desconocer cuales son los puestos ocupados por estos cargos en la estructura de la empresa.

Esto ha ocasionado que los procesos de selección no estén acordes en muchas ocasiones con las necesidades de la compañía y esto se ha visto reflejado en el aumento de despidos y desvinculaciones de la empresa, ocasionado principalmente que los funcionarios contratados no cumplan de manera adecuada con las competencias y requerimientos por los cuales han sido vinculados.

En la actualidad el Director de Talento Humano ha recibido muchas quejas por parte de diferentes unidades de trabajo del grupo, debido a las inconformidades por la estructura salarial del grupo, especialmente porque algunos funcionarios que desempeñan los mismos cargos no tienen el mismo nivel de remuneración salarial dentro de la empresa.

Así mismo, las capacitaciones se hacen de manera irregular, sin responder a un plan o procesos de retroalimentación adecuados; no se establecen procesos periódicos de evaluación de desempeño.

Por lo anterior se busca analizar la situación de la gestión humana del grupo para identificar estrategias que desde esta área busquen garantizar el crecimiento y la continuidad de la empresa que al final es el objetivo de todas las organizaciones.

De aquí surge la pregunta

¿Cuáles son los procesos que debe cumplir el Departamento de Talento Humano del grupo Daabon para asumir los nuevos retos que exige la gestión humana en la actualidad?

### 3. ESTADO DEL ARTE

No solo las empresas colombianas se encuentran enfrentando la incertidumbre del cambio. Cualquier organización en el mundo esta sintiendo la aceleración que produce uno solo de los elementos que caracterizan el entorno económico de hoy: la competitividad.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, los administradores deben estar abiertos a nuevas prácticas de gestión, nuevas ideas para construir organizaciones más productivas, que proyecten su éxito a largo plazo, como también el de los colaboradores que trabajan para estas.

La importancia de la información, fuente de desarrollo en la era moderna y el proceso de globalización, los acelerados y permanente cambios tecnológicos, han generado efectos en la transformación de las estructuras organizacionales, la forma de hacer las cosas. En consecuencia, una nueva organización del trabajo está marcando la pauta del mundo actual, obligando a elevar las condiciones de competitividad.

Estos cambios han influenciado directamente la composición de los empleos, los cuales han pasado – de una concepción de puestos de trabajo a una de ocupaciones. El trabajo, así visto, cambia de la orientación al esfuerzo, por la orientación al cerebro”<sup>4</sup>. De ahí, que se deben generar nuevas ideas de gestión organizacional en cuanto a la administración del talento humano que responda a las condiciones actuales y proyectadas al mañana.

Las nuevas realidades organizacionales han puesto de presente la preocupación e interés de los dirigentes de Talento Humano por desarrollar la capacidad de agregar valor a los procesos organizacionales y medir el impacto que sus prácticas tienen en la estrategia de la organización. En este contexto la generación y medición de valor agregado en Gestión Humana se constituye en su mayor desafío en el futuro cercano, con miras a fortalecer su posición dentro de las organizaciones. Abordar este tema permite confirmar que el papel de la Gestión Humana es garantizar que el talento que las organizaciones requieren para el desarrollo de sus estrategias y el logro de sus metas, esté

---

<sup>4</sup> LUÍS ERNESTO ROMERO, El Perfil del Administrador Actual: Un reto a la educación en la administración, un marco de referencia, reflexiones y experiencia sobre la formación gerencial en Colombia. Universidad de los Andes, Magíster en Dirección universitaria, 1994.

disponible en la calidad y oportunidades exigidas. Esto significa que el valor que agrega el colaborador está en función de su aporte al resultado organizacional.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben como crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos.

En 1494 el monje veneciano Luca Pacioli, conocedor de la matemática, publicó Summa de arithmetica, geometrica, Proportioni et proportionalità, primer libro sobre contabilidad. Pacioli creó un sistema de registros financieros (entradas y salidas de capital, compra y venta, etc.) en un modelo de doble entrada que permite la gerencia contable en las formas actuales. Medio milenio después está surgiendo un paradigma que afirma que el modelo de Pacioli no sirve en la actualidad. Este modelo fue elaborado para registrar créditos y débitos relacionados con los bienes físicos mensurables cuantitativamente o financieramente.

Sin embargo, en las organizaciones modernas, basadas en conocimientos actualizados, donde el conocimiento es el principal recurso productivo, la contabilidad tradicional no funciona. La premisa es que las viejas verificaciones de medidas numéricas y cuantitativas ya no son suficientes.

La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son I&D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El viejo sistema de contabilidad que registra el costo de material y la fuerza laboral en el trabajo no tiene aplicabilidad en estas circunstancias. Las cosas han cambiado y a los contadores les perturba la dificultad de medir el principal ingrediente de la nueva economía: el capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital intelectual está en el cerebro de las personas y no en el bolsillo del patrón. La moneda del futuro ciertamente no será financiera, sino intelectual. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional, el know-how tecnológico, el

conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los socios de alianzas estratégicas.

El talento como concepto resume de alguna manera los desafíos que se han mencionado. Desafíos para todos los sectores, para todas las empresas, para el estado, para las diversas esferas sociales y para todos los seres humanos, que son finalmente quienes impulsan esos cambios.

Esta noción de Talento Humano como principal soporte del éxito empresarial está siendo introducida intensamente en las empresas, como factor determinante en los procesos de gestión y selección de recursos humanos en la empresa privada y en algunas entidades públicas, mediante el modelo de competencias laborales.

Las competencias son la expresión de la búsqueda de talento en la empresa contemporánea y el talento humano es, entonces, el objetivo de la búsqueda del recurso humano en las empresas hoy día. Las competencias se conciben como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes que puedan ser verificables y que puedan medir el desempeño de una función productiva.<sup>5</sup>

Desde el punto de vista de las organizaciones las competencias laborales se define como las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo. Cuando las organizaciones logran establecer su modelo de gestión humana basado en las competencias corporativas especificadas para cada cargo a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes se pueden formar los criterios que permiten seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores. <sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> JERICO, Pilar (2000). Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. España, Financial Times, Prentice Hall.

<sup>6</sup> JERICO, Pilar (2000). Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. España, Financial Times, Prentice Hall.



Los esfuerzos por establecer lineamientos de formación basados en competencias en América Latina han tenido sus frutos más notables en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

En gran parte, dichos esfuerzos han sido impulsados por la OIT, a través de diversos canales. Asimismo, una serie de organizaciones internacionales como FDI-CORFO, BID-FOMIN, han apoyado los programas y proyectos de investigación y difusión de estos temas en entidades tales como Fundación Chile, en la Certificación de Competencias Laborales; Ministerio de Trabajo de Argentina en el marco del proyecto Experiencias Piloto de Certificación de Competencias Laborales; el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, con un proyecto similar; el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), en la elaboración del Programa de Formación Profesional con enfoque en Competencias; y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México.

Dado que la base para una cultura empresarial y educacional basada en competencias laborales se fundamenta en la formación de individuos, corresponde al sector privado contribuir para dar el impulso necesario para el establecimiento y/o puesta en marcha de los proyectos ya iniciados por los gobiernos.

Finalmente es muy importante señalar que la Gestión Humana no es sólo responsabilidad de la función del Departamento de Talento Humano, sino que compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea, de esto depende el éxito de las organizaciones modernas.

## **4. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

### **Organizaciones**

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma. Existe una organización cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean tener un objetivo común.<sup>7</sup>

La sociedad moderna esta compuesta por organizaciones complejas en extremo que tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personas, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento entre las personas – con sus objetivos individuales- y la cúpula de la organización, con sus objetivos organizacionales. Dicho distanciamiento lleva casi siempre a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección.<sup>8</sup>

### **Estructuras Organizacionales**

Las estructuras organizacionales han sido proyectadas con un sólo objetivo: alcanzar eficientemente las metas propuestas por la alta dirección por medio del compromiso de las personas que integran la estructura informal, mediante los equipos autónomos de alto desempeño.<sup>9</sup>

La finalidad de las empresas es garantizar la producción de bienes y servicios de una alta excelencia, que satisfagan no solamente la satisfacción de sus clientes, sino también la fidelidad y lealtad de los mismos; por la cual debe apoyarse por medio de una dirección general estratégica en las áreas fundamentales: administración del conocimiento y del capital intelectual humano, finanzas, mercadeo y producción; ayudadas por relaciones industriales, ingeniería, mantenimiento, relaciones públicas e institucionales, legales entre otras.

---

<sup>7</sup> Chester I. Bernard, As funcoes do executivo, Sao Paulo, Atlas, 1971

<sup>8</sup> Kenneth E. Boulding, The Organizational Revolution, Chicago, Quadrangle, 1968, pp.3-32

<sup>9</sup> STACEY (1992) Gerencia Dinámica. Editorial Legis , Santafé de Bogotá.

Éstas deben actuar integradas, debido a que cualquier decisión que sea adoptada en cada una de esas áreas influye en las otras.

Por medio de un pensamiento sistémico deben colaborar en la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales, para garantizar el éxito de la organización. Por tal motivo los líderes que ocupan posiciones en los altos niveles deben garantizar que el sistema operativo de las mismas sea taxonómico, es decir de inclusión y de compromiso. Bajo estas perspectivas las empresas deben establecer su arquitectura con un solo objetivo: ¡Ser organizaciones comunicantes!

Según su estructura existen diferentes tipos de organizaciones:

### **Tipos de Organizaciones<sup>10</sup>**

#### **Organización formal**

Es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos. Este tipo de organizaciones consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama, es de tipo racional, se ve vislumbrada en la teoría clásica. Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada. Donde se da una distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

---

<sup>10</sup> David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins. Human Resource Management, Nueva Cork, Jonh Wiley y Sons, 1996, p.8.

### **Organización Lineal**

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval. Se caracteriza por poseer el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración. En esta se dan líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo. Las decisiones son centralizadas para que cada órgano o cargo subordinado dependa de su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización, de esta manera posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. Se puede dar en cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas y esta comenzando su desarrollo, cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones, cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.

### **Organización Funcional**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Se caracteriza por que la autoridad se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa. Las líneas directas de comunicación busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados. Y existe especialización de todos los órganos a cargo.

### **Organización de Tipo Línea-Staff**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva. Se caracteriza porque existen las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados. Se da una separación entre órganos

operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades. Se da la jerarquización versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

De igual manera dependiendo del tipo de organización existen diferentes estilos de administración de las mismas. La administración puede ser analizada como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que la administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones. La administración podría ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

Dentro de los principales pioneros de la administración se encuentran los siguientes, los cuales definen a la administración como:

#### **Henry Sisk Mario**

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

#### **José A. Fernández Arena**

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

#### **George R. Ferry**

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Los estilos de administración de igual manera han ido evolucionando de acuerdo a los cambios que ha producido un entorno cada vez más globalizado y se encuentran dos tipos de escuelas de administración para las estructuras organizacionales:

## **Tipos Escuelas De Administración**

### **Escuelas Tradicionales**

#### **La Escuela Clásica de la Administración**

Cuyos representantes principales fueron Frederick W. Taylor (Administración Científica) y Henri Fayol (Enfoque Anatómico), constituye un modelo de administración utilizado ampliamente por las empresas americanas y europeas en las primeras décadas del siglo pasado. Este enfoque apunta a la mejora de los métodos de trabajo e intenta, con la propuesta de principios técnico - organizativos crear una ciencia de la administración.<sup>11</sup>

#### **Escuela Humanística**

El Enfoque Humanístico de la Administración comenzó inmediatamente después de la muerte de Taylor, pero sólo a partir de la década de 1940 encontró aceptación en los Estados Unidos y su divulgación fuera de este país ocurrió mucho tiempo después del final de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela parte de autores como Ordway Tead y Mary Parker Follett y Chester Barnard enmarcados en lo que se conoce como Teorías de Transición, teniendo como punto en común entre ellos es el intento de aplicar, por primera vez, la psicología o la sociología a la administración, y culmina con la Teoría de las Relaciones Humanas representada por Elton Mayo y Kurt Lewin entre otros muchos autores.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> SERNA, Humberto (1992) La Gestión Empresarial. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

<sup>12</sup> Ibid

### **Escuela Estructuralista**

Este enfoque se compone de la Teoría de la Burocracia de Max Weber que pretendió ser la teoría de la organización que llenaría el vacío dejado por el mecanicismo clásico y el romanticismo humanista y servir así como orientadora del trabajo del administrador. Con el fracaso de las pretensiones de la Teoría de la Burocracia la Teoría Estructuralista vino a representar una síntesis de la teoría clásica y la de las relaciones humanas inspirándose en los trabajos de Max Weber y Karl Marx. Entre autores enmarcados en esta corriente de pensamiento están Amitai Etzioni, Robert K. Merton y Peter Blau.<sup>13</sup>

### **Escuela Neoclásica de la Administración**

La Escuela Neoclásica es una muestra de que los puntos de vistas clásicos subsistieron frente a los embates de las ciencias del comportamiento puestas en función de la Administración. Esta escuela viene a ser una versión actualizada y ecléctica de la teoría clásica. Los autores como Peter Drucker, Harold Koontz, Cyrill O'Donne I, Ernest Dale pertenecen a este movimiento que por demás no se preocuparon por alinearse dentro de una orientación común. Uno de los aportes más conocidos de este enfoque es la mundialmente conocida Administración por Objetivos.<sup>14</sup>

### **Escuela Conductista**

Este enfoque se conforma por la Teoría Conductista de la Administración con autores como Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Rensis Likert, herbert Simon entre otros; de igual forma entre a integrar este enfoque la Teoría del Desarrollo Organizacional conocida a través de autores como Warren Bennis, Edgar H. Schein y William J. Reddin. Ambas teorías trajeron una nueva visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás.

---

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> SERNA, Humberto (1992) La Gestión Empresarial. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

### **Escuela Sistemática**

Esta escuela agrupa en su seno a la Cibernética, la Teoría Matemática de la Administración, Teoría de las Contingencias y la Teoría de los Sistemas y es representada por autores como Norbert Wiener, Johann von Neumann, Ludwig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert L. Kahn y Stanford L. Optner entre otros. La escuela sistemática propone una nueva forma de analizar la organización reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo, en fin el enfoque sistémico.<sup>15</sup>

### **Teoría de la Excelencia**

Tom Peters, Robert Waterman y Nancy Austin fueron los encargados de comunicar la Teoría de la Excelencia al mundo mediante la publicación de tres libros, En Busca de la Excelencia, Pasión por la Excelencia y Prosperando en el Caos, encaminados a impregnar el espíritu empresarial norteamericano de la necesidad de insertarse en los procesos de búsqueda de la excelencia, la intención. A pesar de reconocer que el proceso de investigación llevado a cabo por los autores contiene anécdotas muy interesantes que resumen criterios y conceptos sobre la excelencia hay que señalar que la teoría sólo se queda en apuntar a los buenos ejemplos, pero no dice como llegar a ser tan buenos, pero evidentemente adolecían de un método para llegar a la excelencia.<sup>16</sup>

## **2. Escuelas Contemporáneas**

### **El Control Total de Calidad**

El desarrollo de la Calidad Total como un sistema de administración comenzó en EEUU a inicios del siglo pasado se perfeccionó por los japoneses entre 1960 y 1970 la Administración de la Calidad retorna a EEUU en 1980.

Muchas personalidades como Walter A. Shewhart con su Control Estadístico, Joseph M. Juran con su trilogía de Planeación, Control y Mejora, Edwards Deming con su modelo de

---

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> SILICEO, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.



administración, Philip Crosby con el movimiento de Cero Defectos y su énfasis en los costos, Armand Feigenbaum y el Control Total de Calidad y Kaoru Ishikawa con los Círculos de Calidad, entre otros, han contribuido al desarrollo, implementación y diseminación de esta manera de administrar la organización.

Presenta un enfoque de análisis integral de la organización en donde se propone la ideas de que todos dentro de la organización forman un binomio proveedor - cliente y donde la tarea principal es la búsqueda de la calidad en función de las exigencias del cliente. Por primera vez se propone la idea de mejoramiento continuo.<sup>17</sup>

### **Teoría Z**

William Ouchi propone la Teoría Z, basado en sus estudios sobre las prácticas directivas de las empresas japonesas y el tipo de gestión que desarrollan determinadas empresas norteamericanas. Ouchi en esta teoría recoge las ideas prevalecientes en la cultura empresarial japonesa con sus características proponiendo una vía japonesa de administrar denominada Ringi. Es una teoría eminentemente participativa que trata de conjugar los intereses de los trabajadores con los de la organización en busca de una mejor calidad al cliente y mejores desempeños organizacionales.<sup>18</sup>

### **Teoría de las Restricciones**

Esta teoría fue creada por Eliyahu Goldratt, físico de profesión e israelita por nacimiento que se naturalizó en Estados Unidos y que tras incursionar seriamente en la administración, tanto desde el punto de vista académico como profesional, se propuso proveer de un método a los administradores que no solo facilitara su comportamiento sino que les guiara a resultados progresivamente mejores de forma ininterrumpida. Su idea central en la búsqueda de la restricción del desempeño organizacional y la manera de actuar para la eliminación de dicha restricción, este propósito permanece de manera continua dentro del espíritu de mejora del desempeño.

---

<sup>17</sup> TOVAR, Nuñez (1990). Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista, Calidad y Productividad.

<sup>18</sup> OUCHI, W. (1981) Teoría Z. Editorial Addison-Wesley, México.

## **Enfoque de Reingeniería**

Michael Hammer y James Champú tributan con su Reingeniería en 1994, una nueva forma de comportamiento administrativo en cuya esencia se encuentra el pensamiento discontinuo proponiendo mejoras radicales y espectaculares basándose en la reinvención de los procesos organizacionales orientados a la satisfacción del cliente.<sup>19</sup> Su propuesta concreta radica en la conceptualización del nuevo paradigma de como organizar y conducir los negocios creando nuevos principios y procedimientos operacionales. Posteriormente James Champy presenta un nuevo libro en el que incluye como punto esencial la Reingeniería del proceso administrativo debido basado en la convicción del papel vital que este juega en la transformación de los procesos restantes dentro de una organización.

Con el cambio y la evolución de los estilos de administración también fueron cambiando el modo de entender el factor humano dentro de las organizaciones. En un principio fue considerado como un factor productivo, hoy se caracteriza como un elemento estratégico en la organización.

Desde siempre se ha presionado a las personas para que funcionen en las organizaciones; poco a poco las diversas formas de gestión se han ido profesionalizando y han ido cambiando al punto de no ejercer presión y dar paso a la toma de decisiones colectivas por parte de los integrantes de la organización.

La gestión de los recursos humanos es el resultado de la interacción de tres elementos básicamente: los entornos, las organizaciones y los mismos miembros de la organización.

Durante las últimas décadas, la dirección del talento humano ha experimentado una serie de cambios tanto a nivel conceptual como práctico. Este cambio ha sido provocado por las actitudes de los miembros de la organización, tanto en el trabajo en común, como en la organización

---

<sup>19</sup> Harrison y PRATT (1994). Una Metodología para la Reingeniería de las Empresas. Revista

en la cual trabajan, y constituye una variable clave que afecta la posibilidad misma de lograr los objetivos de la organización.

Al igual que han evolucionado los postulados sobre el hombre, de igual forma lo ha hecho el concepto de gestión o management de los Recursos Humanos. La evolución se aprecia claramente en cuatro etapas.<sup>20</sup>

#### **Administrativa (Años 50 - 59)**

Autarquía. El enfoque era de carácter burocrático, es decir, gestión día a día, con datos del pasado, normas e instrucciones preestablecidas. El fin de la función del personal estaba exclusivamente sujeto a las reglas establecidas.

#### **Relaciones humanas (Años 60 - 70)**

Planes de desarrollo. El enfoque era de carácter tecnocrático, es decir, se pretendía un intento de conciliación de intereses contrapuestos sobre la base de una adecuada selección y adiestramiento, con incentivos y marcadas escalas salariales sumada a una calificación por méritos. El fin de la función del personal es la adaptación de la persona trabajadora a las necesidades técnicas de la organización.

#### **Relaciones laborales (Años 79 - 85)**

Conflictos y acuerdos. El enfoque era de carácter socio jurídico, caracterizado por el predominio del enfoque colectivo sobre el individual. Aquí los negociadores y laboristas sustituyen a seleccionadores y expertos con incentivos. El final de la función del personal es la composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo.

#### **Recursos humanos (Años 85....)**

Confluencia con el entorno. El enfoque es de carácter directivo. Se produce una búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar

---

<sup>20</sup> STACEY (1992) Gerencia Dinámica. Editorial Legis , Santafé de Bogotá.

la eficacia, crear cultura de empresa y asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales, dentro del cambiante marco laboral. El fin del personal es la integración de la persona y de la organización.

La función de los Recursos humanos ha evolucionado desde posturas disciplinarias y normativas, pasando por una etapa más técnica, hasta la presente en la que se prioriza las políticas de desarrollo integral de los miembros de la organización.

La necesidad de adaptarse con rapidez a los cambios constantes refuerza la idea de la importancia creciente del factor humano. Lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar.

### **Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con el manejo de procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño de las personas dentro de una organización.<sup>21</sup>

Existen diversos conceptos de gestión del talento humano expuestos por diversos autores:

La Administración de Talento Humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.<sup>22</sup>

La administración de Talento Humano es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficiencia de los empleados y las organizaciones.<sup>23</sup>

La Administración de Talento Humano es una función de la organización encargada de la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Gary Dessler, Human Resource Management, Upper Saddle River, Nj, Prentice Hall, 1997 p.2

<sup>22</sup> Gary Dessler, Management, Leading People and Organization in the 21 century .

<sup>23</sup> George T. Milkovich y Jhon W. Boudreau. Human Resource Management, Burr Ridge, III, Irwin, 1994

Dentro de los principales objetivos que pretende la Gestión de Talento Humano se encuentra ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización aprovechando las habilidades y capacidades de la fuerza laboral; logrando que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y empleados, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la auto realización de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar al cambio la cultura organizacional para garantizar la supervivencia de las organizaciones, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.<sup>25</sup>

La moderna Gestión del Talento Humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluaciones de desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo.

El modelo de la gestión del talento humano divide el desarrollo de estas actividades en seis procesos.<sup>26</sup>

### **Los seis procesos de la gestión de Talento Humano:**

#### **Admisión de personas**

Procesos utilizados para incluir personas nuevas en la empresa. Pueden denominarse procesos de procepción o suministro de personas. De este proceso hacen parte el reclutamiento y la selección de personas.

#### **Aplicación de personas**

---

<sup>24</sup> David, A cenzo y Stephen P. Robbind. Human Resource Management, Nueva York, Jhon Wiley y Sons.

<sup>25</sup> Idalverto Chiavenato, Gestión del talento Humano, Mc Graw Hill, p.9

<sup>26</sup> Idalverto Chiavenato, Gestión del talento Humano, Mc Graw Hill, p.13

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de personas y evaluación de desempeño.

### **Compensación de las personas**

Proceso utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

### **Desarrollo de personas**

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

### **Mantenimiento de personas**

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.

### **Evaluación de personas**

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre si, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Además cada proceso se diseña según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre si, lo cual depende exclusivamente de cada organización y el ambiente en el que se desenvuelve.

## 5. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasa por ciclos de vida y se enfrentan a problemas de crecimiento y cambio. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos y estructura de funcionamiento.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de la organización y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos.

Por esta razón se hace necesario conocer las tendencias de la Gestión Humana en la actualidad para plantear un modelo para la Gestión del talento Humano del grupo Daabon que permita mejorar los procesos que se vienen adelantando en el Departamento de Talento humano de la empresa con el propósito de mejorar la competitividad de la empresa, garantizando que exista un manejo adecuado del área.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión humana para el grupo Daabon e implementarlo en el área administrativa por medio del desarrollo de metodologías para la reestructuración de los procesos del Departamento de Talento Humano.

### **6.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el estado del arte relacionado con las teorías y tendencias de administración de la gestión humana utilizadas en la actualidad.
- Determinar el estado actual del Departamento de Talento Humano del Grupo Daabon.
- Diseñar un modelo para la gestión del departamento de Talento Humano del grupo Daabon.
- Desarrollar metodologías para el desarrollo de los procesos del departamento de Talento Humano del grupo Daabon.
- Realizar la validación del modelo propuesto en el área administrativa del grupo.
- Realizar la socialización del modelo planteado a los directivos encargados de la gestión humana del grupo Daabon.



## **7. HIPOTESIS**

El desarrollo de nuevos procesos para la gestión del talento Humano en la Empresa DAABON permitirá mejorar su competitividad y desarrollo empresarial.

## **8. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según los objetivos que pretende alcanzar el presente proyecto, la investigación se dividió en dos fases.

La primera fase del estudio se desarrollara a través de una investigación exploratoria de tipo bibliográfico, de manera tal que se logre el acopio de información suficiente y necesaria para expresar las alternativas conducentes al diseño un modelo de gestión de Talento humano para el Grupo Daabon.

La segunda fase del estudio consiste en una investigación de tipo descriptivo con el fin de medir las opiniones de los trabajadores de la empresa y de esta manera determinar el estado actual del departamento de Talento Humano del grupo.

La investigación es de tipo no experimental ya que no se busca manipular las variables y los hechos a observar no serán manipulados.

La investigación será de carácter trasversal ya que los datos a observar serán tomados en un mismo periodo de tiempo.

### **8.1 Selección de las variables de análisis**

Las variables a trabajar en la presente investigación son los seis procesos de la Gestión de Talento Humano propuesto por chiavenato:<sup>27</sup>

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de las personas
- Desarrollo de personas

---

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del talento Humano, Mc Graw Hill, p.13

- Mantenimiento de personas
- Evaluación de personas

## **8.2 Delimitación del universo temporal y geográfico**

El proyecto se realizara en la ciudad de Santa Marta, en el Departamento de Talento Humano del grupo Daabon; ubicado en las oficinas administrativas del grupo en el Edificio Bahía Centro. Cra 1 # 28-52 Piso 11 entre el periodo correspondiente entre el tercer y cuarto trimestre del presente año.

## **8.3 Población**

La población a analizar será la del área administrativa del grupo Daabon conformada por 26 personas distribuidas así:

Departamento de Talento humano:	6 personas
Departamento de Contabilidad:	5 personas
Departamento de Tesorería:	5 personas
Departamento de Sistemas:	5 personas

Total de 21 personas en el área administrativa

## **8.4 Técnicas o instrumentos a utilizar para la recolección de la información**

Los instrumentos a utilizar en la presente investigación serán la elaboración de encuestas, la observación directa y la aplicación de entrevistas abiertas a la población a analizar. Con la información recolectada se elaborara una matriz D.OF.A. que sirva de apoyo para analizar la situación actual e identificar las variables críticas a trabajar para el desarrollo e implementación de metodologías.

## **9. RESULTADOS / PRODUCTOS ESPERADOS Y POSIBLE BENEFICIARIOS:**

### **Dirigidos a la apropiación social del conocimiento:**

- Documento con el análisis de las tendencias de la gestión humana en la actualidad.
- Documentos con un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Talento Humano del grupo Daabon.
- Un modelo para la administración de la gestión humana del grupo.
- Identificación de variables críticas a trabajar en el departamento.
- Un documento con la metodología que sirva como oportunidades de mejora para la gestión del departamento.
- Registros de la Implementación y validación del modelo planteado en el área administrativa del grupo.
- Registros de la socialización a los directivos encargados de la gestión humana.

## **10. LIMITACIONES**

El tamaño de la empresa con relación al número de empleados fijos con los que cuenta y los diferentes centros de producción ubicados en puntos geográficos distantes entre si en el departamento; razón por la cual se decidió hacer la validación del modelo de Gestión Humana en el área administrativa de la empresa.

## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

[illegible]

## 12. ACTIVIDADES DEL CRONOGRAMA

### Fase 1. Revisión Estado del Arte

Actividades	Recursos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigar conceptos básicos de estructuras organizacionales</li><li>• Investigar teorías de gestión humana utilizadas en la actualidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Libros de Administración de recursos humanos</li><li>• Internet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esclarecer conceptos fundamentales en la gestión humana</li><li>• Identificación de las teorías de administración</li></ul>

### Fase 2. Diagnostico del estado actual del Departamento de Talento Humano del grupo Daabon.

Actividades	Recursos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una descripción general del grupo Daabon.</li><li>• Hacer un análisis del estado actual del departamento de Talento Humano del grupo.</li><li>• Identificar variables críticas</li><li>• Entrevistas a los empleados del grupo del área administrativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Datos Históricos de la empresa.</li><li>• Realización de encuestas</li><li>• Matriz DOFA</li><li>• Entrevistas con directivos y jefes de área.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento del estado actual de la empresa.</li><li>• Identificación de variables claves a trabajar</li></ul>

### Fase 3. Diseño del modelo para la gestión humana para el Departamento de Talento humano

Actividades	Recursos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar las teorías investigadas.</li><li>• Seleccionar teorías de gestión humana que se apliquen a la estructura de la empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Libros de Administración de recursos humanos</li><li>• Internet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño del modelo de Gestión Humana para el grupo Daabon.</li></ul>

Fase 4. Desarrollar metodologías para la estructuración de los procesos.

Actividades	Recursos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las deficiencias de las variables a trabajar</li> <li>• Diseñar metodologías</li> <li>• Estructurar procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos históricos</li> <li>• Bibliografía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de de las metodologías a utilizar y estructuración de los procesos.</li> </ul>

Fase 5. Realizar la validación del modelo propuesto en el área administrativa del grupo.

Actividades	Recursos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar áreas administrativas a trabajar.</li> <li>• Realizar socialización con los jefes de área.</li> <li>• Determinar los puestos de trabajo a analizar.</li> <li>• Implementación de metodologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos para aplicación de metodologías.</li> <li>• Encuestas.</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación del modelo planteado.</li> </ul>

Fase 6. Socialización del modelo planteado.

Actividades	Recursos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar informes y presentaciones del modelo planteado a los directivos encargados de la gestión humana del grupo Daabon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Programas para presentación de informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación del proyecto dentro de la empresa.</li> <li>• Retroalimentación para la mejora continua.</li> </ul>



## 12. PRESUPUESTO

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
DIRECTOR TESIS		N/A	N/A
INVESTIGADORA ( Promedio de pago x semana para un estudiante grado)	10	\$200.000	\$2.000.000
		SUBTOTAL	\$2.000.000
MATERIALES OFICINA			
Papelería	2	\$13.000	\$26.000
Tita Impresora	1	\$50.000	\$50.000
Agenda	1	\$30.000	\$30.000
Caja de lapiceros	1	\$5.000	\$5.000
Cd's	4	\$3.000	\$4.000
Carpetas	4	\$500	\$2.000
		SUBTOTAL	\$117.000
RECURSOS INFORMATICOS			
Uso Computador ( 3 Horas/dia)	210 Horas	\$1.000	\$210.000
Servicio Internet ( 3 Horas/dia)	210 Horas	\$500	\$105.000
Memoria USB	1	\$40.000	\$40.000
		SUBTOTAL	\$355.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.472.000</b>

## **CAPITULO I.**

### **REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DE LAS TEORÍAS Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN HUMANA**

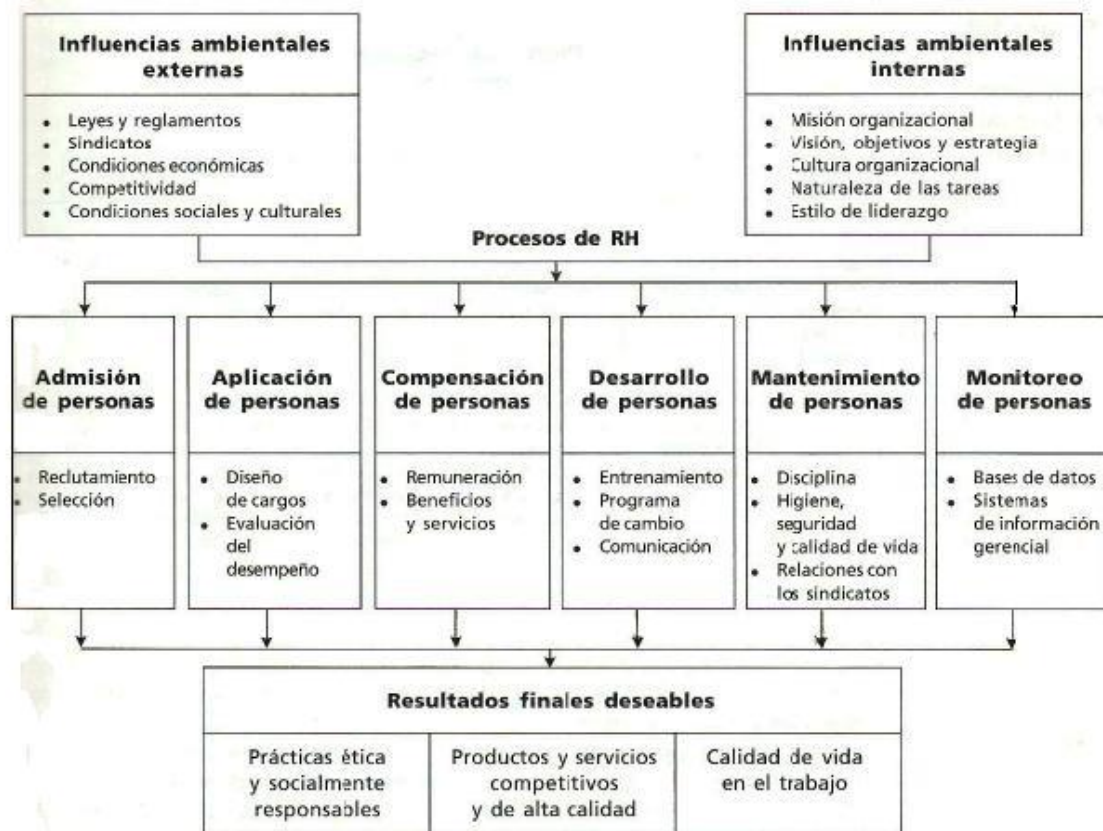
#### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Las personas constituyen el principal activo de la organización, por esto su éxito depende de que perciban que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial, de sus empleados. La gestión del talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Dentro de los principales objetivos que pretende la Gestión de Talento Humano se encuentra ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización aprovechando las habilidades y capacidades de la fuerza laboral; logrando que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y empleados, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la auto realización de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar al cambio la cultura organizacional para garantizar la supervivencia de las organizaciones, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del talento Humano, Mc Graw Hill, p.9



## ESTRUTURA ORGANO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tradicionalmente la ARH se estructuraba dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales ( los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), que funcionan como una fuerza centrífuga de esfuerzos, y la enorme dificultad de cooperación interdepartamental (los departamentos se separan más y luchan, antes que cooperar entre si) que impide la visión sistémica y la obtención de sinergia.

Con el enfoque sistémico, la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar la empresa. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados: no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios. Los movimientos de reorganización empresarial, como reingeniería y la reducción del tamaño de la empresa (dowsizing), provocarán la sustitución de la organización funcional por la organización en red de equipos orientados hacia los procesos. Eso también está ocurriendo en la Gestión de Talento humano

El modelo de la gestión del talento humano divide el desarrollo de estas actividades en seis procesos.<sup>29</sup>

## **PROCESO DE ADMISION DE PERSONAS**

Los procesos de admisión de personas constituyen la ruta de acceso a la organización. Es utilizado para incluir nuevas personas en la empresa por medio del reclutamiento y selección de personas.

### **Reclutamiento**

Proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado laboral para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado laboral al tiempo que atrae candidatos potenciales para cubrir sus necesidades de fuerza laboral.

Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.<sup>30</sup>

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información

---

<sup>29</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del talento Humano, Mc Graw Hill, p.13

<sup>30</sup> Jhon R. Schermerhorn Jr, Management Nueva York, Jhon Wiley & Sons, 1996

mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.<sup>31</sup>

Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno o externo. En otros términos la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos.<sup>32</sup>

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas
- b. Agencias de reclutamiento
- c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- d. Carteles en sitios visibles
- e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos
- f. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores
- g. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

## SELECCIÓN

Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.<sup>1</sup>

Es el proceso mediante el cual la organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.<sup>2</sup>

---

<sup>31</sup> Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos Edición compacta. Sao Paulo 1997

<sup>32</sup> Luis R. Gomes Mejia. David B. Balkin y Robert L. Candy. Managing Human Resources. 1995

Es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.<sup>3</sup>

## 1. Recolección de información sobre el cargo

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que se va a cubrir:

Descripción y análisis de cargo: Constituye el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante, también llamados factores de especificación del cargo). La descripción y el análisis del cargo proporcionan información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada.

Técnica de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo. Esta técnica trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos.

Solicitud de personal: Es el comienzo del proceso de selección. Es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar que una persona ocupe determinado cargo vacante. La solicitud de personal da comienzo al proceso de selección que traerá un nuevo empleado a ocupar un cargo vacante. Contiene los requisitos y las características que debe poseer la persona que ocupara el cargo.

Análisis de cargo en el mercado: Cuando se trata de algún cargo nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía ninguna definición a priori, ni aún el jefe directo, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.

Hipótesis de trabajo: En el caso de que las alternativas anteriores no puedan ser utilizadas sólo queda la aplicación de una hipótesis de trabajo, o sea una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en relación con el empleado (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

## 2. Técnicas de Selección

Entrevista: Es un proceso de comunicación entre dos o mas personas que interactúan en donde una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra persona.

Pruebas de conocimiento o de capacidad: Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento General y específico de los candidatos exigido por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como también el grado de capacidad y habilidad para realizar ciertas tareas.

Pruebas psicométricas: constituye una media estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Sirven para focalizar las aptitudes y determinar en que cantidad están presentes en cada persona.

Pruebas de personalidad: Las pruebas de personalidad sirven para analizar aspectos de las características de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos de adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Estas son realizadas por expertos en la materia.

Pruebas de Simulación: La principal técnica de simulación es el psicodrama y sirven como complemento de las otras técnicas de selección. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

## **PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS**

El objeto principal de la aplicación de personas es la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño y análisis de cargos y la evaluación del desempeño en el cargo.

### **CONCEPTO DE CARGO**

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Costa de un conjunto de deberes y responsabilidades que los separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **DISEÑO DE CARGOS**

El Diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.<sup>3</sup>

Se define como el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.<sup>4</sup>

Información empleada para estructurar y modificar los elementos deberes y tareas de determinados cargos.<sup>5</sup>

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:



1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñar las tareas o las atribuciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

## MODELO SITUACIONAL O CONTINGENTE

Este modelo se basa en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo. En consecuencia, el modelo situacional es variable, debido al desarrollo personal del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tarea. Exige el mejoramiento continuo por medio de la utilización de talentos creativos y de la capacidad de auto dirección y autocontrol de los miembros y especialmente objetivos definidos conjuntamente entre el ocupante y su gerente para convertir el cargo en un verdadero factor de motivación. La gerencia debe implementar estrategias que mejoren las contribuciones de las personas, su desempeño y el del equipo. Se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe poseer:

Variedad: se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Esto ayuda a eliminar la rutina, la monotonía y permite que el ocupante utilice sus habilidades y capacidades para alcanzar los objetivos del cargo.

Autonomía: se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizara y decidir que métodos y procedimientos seguirá.

Significado de las tareas: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo. Entre mayor conocimiento tiene el ocupante del significado de las tareas que desarrolla, mayor será la importancia que percibe de su trabajo, mayor su contribución y más elevada su responsabilidad.

Identidad con la tarea: se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo. Se relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de su actividad.

Retroalimentación: se refiere a la información recibida por el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Esta información debe mostrar resultados del trabajo desempeñado con el fin de permitir una auto-evaluación que busque la mejora continua.

## ASPECTOS MOTIVACIONALES DEL DISEÑO DE CARGOS

Las dimensiones profundas tienden a crear tres estados psicológicos críticos en los ocupantes de cargos.<sup>15</sup>

1. Percepción del significado del trabajo: grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la organización.
2. Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados.
3. Conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la auto evaluación del desempeño.

La aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos críticos se puede realizar a través de los seis conceptos implementados siguientes.<sup>16</sup>

Tareas Combinadas: para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se deben combinar y juntar varias tareas en una sola. La tendencia es reunir las tareas especializadas que se encuentren fragmentadas para unir las y conformar módulos mayores de trabajo integrado.

Formación de unidades naturales de trabajo: Consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y asignarlas a una sola persona para crear mayor significado a la tarea y brindar mayor identidad.

Relaciones directas con el cliente o usuario: busca dar a cada cargo un cliente (salida) y un proveedor (entrada) el cliente puede ser interno o externo. Se debe identificar cuales son los clientes y los proveedores así como los requisitos y exigencias. Esto favorece en el aumento del manejo de la

responsabilidad y autonomía de los cargos y favorece la retroalimentación por medio de clientes y usuarios.

Carga Vertical: consiste en el enriquecimiento vertical, brindándole al ocupante mayor autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo.

Apertura de canales de retroalimentación: proporciona a los ocupantes información sobre su desempeño, al crear una tarea total y completa de la que tiene conocimiento pleno de los resultados, esto permite una retroalimentación directa entre los usuarios y proveedores, sin la participación de los directivos, la gerencia y el personal staff.

Creación de grupos autónomos: consiste en transferir trabajos individuales a grupo interactivos o equipos de trabajo. Se busca asignar tareas completas y se brinda autonomía para decidir sobre la manera de ejecutarlas.

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

### Descripción de cargos

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.

### Análisis de cargos

Busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

## MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS

- Método de la entrevista: Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.

- Método del cuestionario: Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
- Método de observación: Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

#### Empleos de la descripción y el análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía.

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.<sup>33</sup>

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo potencial humano de la organización.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> George Milkovich. Human Resource Management, 1994, P. 165

<sup>34</sup> Luis R. Gomez. Human Resources, Englewood Cliffs, 1995 p. 256

La evaluación de personal es un proceso técnico, sistemático y permanente mediante el cual se aprecia el desenvolvimiento del trabajador en el desempeño de sus funciones, responsabilidades y en su conducta social, observada dentro de la organización.

Consiste, fundamentalmente, en establecer un vínculo permanente de comunicación y retroalimentación entre dos personas, el jefe o superior y el trabajador, que tienen un propósito común, cual es el logro de resultados efectivos de trabajo.

Por otra parte, los sistemas de evaluación del desempeño proporcionan, a la gerencia, información esencial para tomar decisiones sobre la situación de los trabajadores, es decir, determinar las necesidades de capacitación, políticas de desarrollo, motivación, rotaciones, ascensos, bonificaciones, etc., que sean necesarias para mantener y mejorar la productividad individual y colectiva.

En una organización la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores busca principalmente:

- a) Asegurar que la organización logre sus objetivos oportuna y adecuadamente.
- b) Diseñar mejoras con la finalidad de mantener y/o elevar los niveles de calidad y productividad en la organización, propiciando la productividad individual o grupal de los trabajadores.
- c) Planificar y desarrollar acciones correctivas que se traducen en la ejecución de programas de capacitación o entrenamiento a los trabajadores que lo requieran, en decisiones de rotación de cargos, otorgamiento de promociones o ascensos, si los resultados son favorables. Del mismo modo, coadyuva para la preparación y capacitación al personal de jefatura, a fin de permitirles mejorar en los niveles de supervisión, motivación, comunicación y trabajo en equipo.
- d) Asegurar que los trabajadores conozcan las funciones de su cargo y estén calificados para desempeñarlo con éxito.
- e) Que el trabajador conozca sus deficiencias y limitaciones a fin de que pueda superarlas.
- f) Establecer sistemas de recompensa e incentivos laborales.
- g) Establecer o replantear las políticas de gestión de personal que estén siendo inadecuadas.
- h) Evaluar el proceso de selección. En la medida que el nuevo trabajador tenga una buena apreciación de su desempeño por parte de su jefe, significará que el proceso de selección ha sido el adecuado.

## Responsables de la evaluación de desempeño

El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Por esta razón la evaluación del desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: El departamento de Talento Humano.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. La más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de su auto evaluación, otras dan la responsabilidad a los gerentes o jefes de áreas para reforzar las jerarquías; otras integran al gerente y al subordinado y algunas dejan la evaluación a los equipos de trabajo cuando estos son autosuficientes y autogestionados. Según el tipo de estructura orgánica de la empresa se define la unidad responsable de la evaluación de desempeño. Entre las alternativas se encuentran:

### Auto-evaluación de desempeño

Se da en organizaciones abiertas y democráticas donde los encargados de los departamentos o unidades de la empresa han establecido y determinado parámetros y objetivos claros a alcanzar; de esta forma el empleado es responsable de su monitoreo y desempeño con la ayuda de su superior, en la consecución de metas, resultados fijados y superación de expectativas.

### El gerente

Se da en organizaciones donde es responsabilidad de la gerencia el desempeño, la evaluación y el logro de objetivos de sus subordinados. Este proceso se da con la asesoría del departamento de Talento Humano quien sirve como un ente staff para implementar, acompañar y controlar todo el proceso.

### El empleado y el gerente

Se da en organizaciones donde la gerencia brinda a sus colaboradores todos los recursos necesarios (orientación, entrenamiento, información, equipos, metas y objetivos por alcanzar) para obtener

resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados en un intercambio en el que cada uno contribuye en la consecución de las metas propuestas.

#### Equipo de trabajo

En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus integrantes y define objetivos y las metas a alcanzar.

#### Evaluación 360°

Es un tipo de valuación circular en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas, los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores. Busca recolectar información desde todos los elementos que hacen parte del entorno organizacional para hacer una retroalimentación que permita mejorar la calidad de manera constante.

#### Evaluación hacia arriba

Se da en organizaciones abiertas y busca que los equipos de trabajo evalúen la gestión de la gerencia en el manejo de los recursos para encontrar alternativas que aumente la eficiencia y mejoren el logro de los resultados.

#### Comisión de evaluación de desempeño

En algunas organizaciones existe una unidad encargada especialmente para el manejo de la evaluación de desempeño. La comisión esta constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales y es liderada por la gerencia, el director del departamento de talento humano y un especialista en el manejo de las evaluaciones de desempeño. El órgano de

#### Departamento de Talento Humano

Se dan en organizaciones conservadoras y centralizadas donde el departamento de talento humano asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. Esta enfocado en la estandarización del desempeño al trabajar con medias y medianas e

indicadores que no tienen en muchas ocasiones en cuenta las diferencias individuales en los rendimientos de los trabajadores.

## MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### Escalas graficas

Es un método basado en una tabla de doble entrada en donde las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación del desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. Se utiliza un cuestionario y el segundo paso es especificar los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente utilizadas 3, 4 ó 5.

### Selección Forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más represente el desempeño del empleado y la que más se distancie de él.

### Investigación de campo

Es uno de los métodos más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff en el proceso. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevistas de evaluación inicial, entrevistas de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamientos posterior de los resultados.



### Método de los índices críticos

Es método basado en las características extremas (índices críticos) que representan un desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales, se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado.

### MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

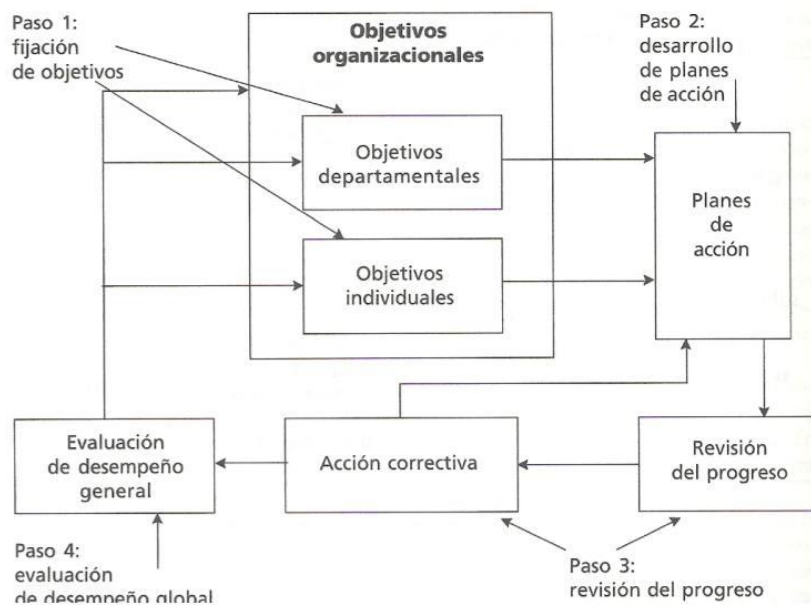
Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación, auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Los rumbos de la evaluación del desempeño han sido marcados por dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados.

#### Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización del futuro. Esta orientada más hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño pasado. Y no se queda ahí, sino procura orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados, trata de dotar al empleado de todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, busca

hacerle seguimiento con mediciones adecuadas y comparativas y dar coherencia a través de retroalimentación constante y evaluación continua.

La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y como se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y resultados, cuál fue el resultado alcanzado y qué participación tendrá el individuo o el grupo que permitió conseguirlo. Esto da libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.



## PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS

La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento por los servicios de alguien. Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. Por un lado, la compensación busca incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización. Sin embargo, por otro lado, la compensación afecta los costos laborales; por esta razón, debe existir un equilibrio.

### REMUNERACIÓN

Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Existen tres componentes que conforman la remuneración total: remuneración básica, incentivos salariales y beneficios. La remuneración básica esta representada por el salario recibido ya sea mensual o por horas. Los incentivos salariales son programas diseñados para compensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas (bonos, participación en los resultados). Finalmente se encuentran los beneficios o remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguros de vida, transporte subsidiado etc.)

La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo y constituye el costo más importante en muchas organizaciones. De esta manera la eficacia con que se maneje la remuneración constituye una diferencia significativa para aumentar o reducir la competitividad organizacional.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> H. Tosi y L. Tosi "What managers need to know about knowledge-based pay", *Organizational Dynamics*, 1986, 14 (3) pp 52-64

## CONCEPTO DE SALARIO

Es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización a cambio de dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de si misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización. Para la organización el salario representa un costo y una inversión. Costo, porque el salario se refleja en el costo del producto o del servicio e inversión porque representa la aplicación del dinero en un factor de producción – el trabajo- como medio de agregar valor y obtener retorno mayor a corto o mediano plazo.

## DISEÑO DEL SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

En la elaboración de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:<sup>36</sup>

1. Equilibrio interno *versus* equilibrio externo: el modelo de justicia distributiva destaca que las personas estarán satisfechas cuando perciben que son remuneradas equitativamente con relación a los colegas que tienen el mismo trabajo. Por otro lado, la equidad externa obedece al modelo del mercado de trabajo que fija los salarios conforme a las ocupaciones semejantes en otras organizaciones del mismo sector de actividad. La organización requiere balancear las dos formas de equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.
2. Remuneración fija o remuneración variable: la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales, horas) o variar conforme a criterios previamente definidos; metas, utilidades de la organización.
3. Desempeño o tiempo en la empresa: la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo con las contribuciones individuales o grupales, o bien resaltar el tiempo de servicio de un empleado en la organización. Dentro del primer tipo se puede encontrar por producción (ganancia basada en unidades producidas), comisiones de ventas, bonificaciones por reducción de costos, bonos por buena atención, pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño. Algunas organizaciones ofrecen remuneración situacional por tiempo de servicio, que proporciona un salario según el cargo, aumentando en un valor adicional en función de los años de servicio en la

---

<sup>36</sup> M.J. Wallace. "Sustaining Succes UIT Alternatives Rewards", en M.L. Rock y L.A. Berger (eds) The Compesation Hand Book, Nuva Cork, Mc Graw Hill, 1991

organización. La progresión de salarios también puede ocurrir en los ascensos dentro de la organización.

4. Remuneración del cargo o remuneración de la persona: la política salarial basada en cargos los cargos funciona bien cuando los cargos no cambian, la tecnología es estable, la rotación es baja, los empleados reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas los cargos son estandarizados en el mercado y las personas desean crecer mediante ascensos en la carrera. El sistema de remuneración basado en el conocimiento se fundamenta en los talentos que las personas deben tener para aplicarlos a una variedad de tareas y situaciones. Esta política es apropiada cuando la fuerza laboral es calificada y posee capacidad y voluntad de aprender nuevas tareas, cuando la tecnología y la estructura organizacional cambian constantemente, las oportunidades de movilidad vertical son limitadas y las pérdidas por rotación y ausentismo son elevadas.
5. Igualitarismo o elitismo: la remuneración puede incluir el mayor número posible de empleados bajo el mismo sistemas de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes, según los niveles jerárquicos o grupos de empelados (elitismo). La tendencia actual se desplaza hacia los sistemas igualitarios que dan poca importancia a los niveles jerárquicos, proporcionan flexibilidad, estimulan mayor relación entre subordinados y supervisores y mayor cooperación entre los empleados.
6. Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado: La elección de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas econó0micamente poco desarrolladas y que presentan elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza laboral. La decisión de pagar por encima del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus empleados y minimizar los costos de rotación y ausentismo.
7. Premios monetarios o premios no monetarios: Los premiso monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles con poca seguridad en el empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor y que acentúan el clima competitivo interno, en vez del compromiso del empleado a largo plazo. Los premios no monetarios son intangibles e incluyen trabajo interesante y agradable, retos y reconocimiento público. Ciertos premios no monetarios se pueden trasformar en dinero en el futuro (adquisición de acciones de la compañía o planes de jubilación).

8. Remuneración abierta o remuneración confidencial: Las organizaciones varían en cuanto a la manera de comunicar los niveles de remuneración a sus empleados. El salario abierto tiene dos ventajas sobre el salario confidencial: cuando los salarios son secretos, las personas se sienten menos recompensadas de los que realmente están y los gerentes se deben cuidar que no hayan fugas de información. La remuneración abierta es más exitosa en las organizaciones que permiten gran involucramiento de los empleados y poseen una cultura igualitaria que promueve confianza y compromiso.
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales: la decisión sobre remuneración de pueden controlar a través de un órgano central, o delegar en los gerentes de las unidades organizacionales. La centralización es apropiada cuando la organización considera prudente asignar a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, investigaciones salariales y administración de beneficios para enfrentar desafíos legales y laborales. La descentralización es conveniente cuando se busca dar autonomía a cada una de las unidades operacionales.

## ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio<sup>37</sup>:

Equilibrio Interno: coherencia entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.

Equilibrio Externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado.

---

<sup>37</sup> Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos, edición compacta, Sao Paulo, Atlas, 1988, p. 373.

Los principales objetivos que busca la administración de salarios se encuentran proporcionar motivación y compromiso al personal, aumentado la productividad y controlando de igual manera los costos. Además darle un tratamiento justo al esfuerzo realizado por los empleados y cumplir con la normatividad legal.

## MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE CARGOS

### Método de jerarquización o escalonamiento simple

El método de evaluación de cargos por jerarquización sencilla o por comparación sencilla (job raking) consiste en disponer los cargos en una lista (creciente o decreciente) elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación. Primero se debe realizar la descripción y análisis de los cargos y luego definir el criterio de comparación. Luego se definen los límites superior e inferior y finalmente se realiza la comparación de todos los cargos con el criterio elegido.

### Método de categorías predeterminadas

El método de categorías predeterminadas (job classification) es una variante del método de jerarquización sencilla. Se realiza mediante la visualización y separación de los cargos en categorías predeterminadas; por ejemplo cargos no calificados, cargos calificados, cargos especializados. Posteriormente se aplica el método de jerarquización sencilla a cada una de ellas y de igual manera presentan el límite superior e inferior según la definición del criterio de comparación.

### Método de comparación por factores

Es el perfeccionamiento de jerarquización. Si la jerarquización proporciona una comparación del cargo con otros cargos, el método de comparación por factores proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación. El método de comparación por factores es una técnica analítica que permite evaluar y comparar cargos mediante factores de evaluación de cargos. Los factores de evaluación de cargos pueden denominar factores de especificación. Se da en una secuencia de etapas donde inicialmente se da información suficiente sobre los cargos, seguido de la elección de los factores de evaluación (requisitos intelectuales, físicos, habilidades requeridas, responsabilidad, condiciones de trabajo). Luego se selección de los cargos de referencias (bechmarks jobs) como punto de apoyo de la

evaluación. Se realiza la evaluación de los cargos de referencia y después de un análisis se realiza la asignación del valor monetario a los factores de evaluación.

#### Método de evaluación por puntos

El método de evaluación por puntos o método de evaluación por factores y puntos (point rating), creado por Cerril Lott, es una técnica analítica que compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se le asigna puntos; también es una técnica cuantitativa, pues asigna valores numéricos (puntos) a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos.

#### TENDENCIAS ESCALA SALARIAL

Los cambios ocurridos en las organizaciones, como consecuencia de las demandas ambientales, la evaluación tradicional de cargos tiende a desaparecer. En vez de basarse en el proceso de análisis y descripción de cargos, la evolución de cargos tiende a cambiar de foco, pues ya no se concentra en los cargos en sí, sino en las personas que lo ocupan. Existe una nueva tendencia para replantear la manera de recompensar a las personas. En vez de focalizar el valor relativo del cargo para la organización, el nuevo proceso se preocupa por el valor que cada persona agrega a la organización. Con esto las personas se remuneran de acuerdo con su contribución en habilidades, conocimientos y comportamientos que ofrecen a la organización.

La investigación salarial es una tendencia que están utilizando las organizaciones con los nuevos cambios para que exista un equilibrio entre el mercado laboral interno y externo. La investigación salarial se basa en muestras de cargos que representan los demás cargos de la organización y en muestras de empresas que representan el mercado laboral. Los cargos de referencias deben cumplir con ciertas características para que puedan representar bien la muestra de la organización y definir ciertos criterios para la selección de las empresas muestras. Existen múltiples empresas de consultoría en Recursos Humanos que realizan investigaciones salariales de todos los sectores productivos que evitan el trabajo de investigación. Con estas cifras se elabora un cuestionario de investigación salarial



que contiene los cargos muestras y sus respectivas descripciones y análisis con los espacios para realizar las respectivas comparaciones con las otras empresas investigadas.

## PROGRAMA DE INCENTIVOS

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No solo tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales o posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño. De igual manera los sistemas de sanciones incluyen una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados.

Existen varios tipos de recompensas financieras: <sup>38</sup>

*Recompensas relacionada con los objetivos organizacionales.* Como la ganancia o la pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio.

*Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado.* Concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios u decenios son ejemplos de este criterio. Tales incentivos son relativamente pequeños y buscan mantener el equilibrio salarial.

*Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional.* Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por mérito.

---

<sup>38</sup> Douglas McGregor. "O lado humano de la empresa" en Yolanda Ferreira V; Balcao y Laerte Leite Cordeiro. Rio, 1971, pp 45-60

*Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisiones, o globales* objetivamente cuantificables. Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable.

## METODOS DE REMUNERACIÓN

Remuneración fija: Privilegia la homogenización y estandarización de los salarios, facilita la obtención de equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado de un órgano de administración salarial, proporciona una base lógica para la distribución de los salarios y focaliza la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que permanecen a disposición de la organización. En una era de competitividad la remuneración fija dejó de ser suficiente para motivar e incentivar a las personas y obtener un comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados organizacionales.

Remuneración variable: Desde la década de los 80 las empresas estadounidenses y europeas dejaron de lado la remuneración fija y empezaron una tendencia que está ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los distribuye proporcionalmente entre ella y las personas que ayudaron a alcanzarlos. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, departamento o en el trabajo), en determinados periodos, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS PLAN INCENTIVOS

En primer lugar se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones: <sup>39</sup>

- Cuando las unidades de resultados son difícil de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.

---

<sup>39</sup> John M. Ivancevich, op. Cit. P. 406-407

- Cuando los empleados no pueden controlar los resultados, la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.
- Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no práctico pagarles a los empleados conforme al resultado.
- Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, el salario basado en el tiempo es más apropiado.
- Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales. Si el control detallado de costos no es necesario debido a condiciones competitivas, es mejor no establecer plan de incentivos.

Un plan de incentivo es conveniente cuando:<sup>40</sup>

- Se pueden medir las unidades de resultados.
- Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
- Los cargos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y las demoras son pocas.
- La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante se mide y controla con facilidad.
- Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

Aspectos fundamentales en la implementación de un plan de incentivos:<sup>41</sup>

- Garantizar relación directa entre esfuerzo y recompensas. Los empleados deben percibir que pueden desempeñar las tareas asignadas. Los estándares deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, los equipos y el entrenamiento necesarios.
- Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad. Las personas deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diversos niveles de esfuerzo.

---

<sup>40</sup> David Belcher. Compensation Administration. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 1973, pp. 309-310

<sup>41</sup> Robert Opsahl y Marvin Dunnette. "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", psychological Bulletin, vol. 66 1966 pp 94-118

- Formular estándares eficaces. Los empleados deben percibir que los estándares son justos. Aunque sea altos, deben ser alcanzables y tener 50% de posibilidad de alcanzarlos. Los objetivos deben ser claros y específicos.
- Garantizar los estándares. Los estándares se deben ver como un contrato con los empleados. Cuando el plan funcione, no se debe reducir el tamaño del incentivo por ningún motivo.
- Garantizar un estándar por horas. El personal de fábrica (trabajadores por horas) labora mejor con estándares relacionados con su base horaria de salario.
- Proporciona apoyo al plan. La organización y los dirigentes deben dar el mayor apoyo posible al plan. Antes y durante la vigencia, el plan debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes.

## BENEFICIOS Y SERVICIOS

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso de personal de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil (desde el leasing de vehículo hasta el pago de todos los gastos incluido el conductor) casa, escuela para los hijos, club para la familia, pago de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de salud y seguro de vida.

## CLASE DE BENEFICIOS

1. En cuanto a la exigibilidad legal se dividen en legales y espontáneos. Los legales son los exigidos por la legislación laboral y los espontáneos son los concedidos por mera libertad de la empresa.
2. En cuanto a la naturaleza. Se dividen en monetarios y no monetarios. Los monetarios son concedidos en dinero a través de nomina, los cuáles generan prestaciones sociales. No monetarios que son beneficios no financieros ofrecidos; por ejemplo, servicios, ventajas o facilidades para los usuarios.

3. En cuanto a los objetivos. Se clasifican en asistenciales, recreativos y supletorios. Los asistenciales buscan proveer al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias, muchas veces fuera de su control o de su voluntad (asistencia medica, odontológica, financiera o servicio social). Los beneficios recreativos buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. Los planes supletorios buscan proporcionar al empleado facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. (trasporte, restaurante etc....)

## **PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS**

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. La palabra educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona. Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Los procesos de desarrollo implican tres aspectos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como el entrenamiento y el desarrollo de personas, estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio u la innovación.

## **ENTRENAMIENTO**

En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean mas productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

## **DEFINICIONES DE ENTRENAMIENTO**

- Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean mas productivos y contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos influyendo en sus comportamientos.
- Entrenamiento es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.
- Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo y esta dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo constituyen procesos de aprendizaje.

## PROCESO DE ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas.

1. Diagnostico: Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes y futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: Verificación de los resultados del entrenamiento.

## DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

El entrenamiento de las personas en la organización debe ser una actividad continua y constante.

Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento:

1. Análisis Organizacional: a partir del diagnostico de la organización, verificar los aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.
2. Análisis de los recurso humanos: a partir del perfil de las personas, determinar cuales son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarios para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
3. Análisis de la estructura de cargos: a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuales son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.
4. Análisis del entrenamiento: a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

## INDICADORES DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Indicadores a priori son eventos que, si ocurren, provocaran necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
2. Reducción del número de empleados.
3. Cambio de métodos y proceso de trabajo.
4. Sustitución o movimiento de personal
5. Premios, licencias y vacaciones de personal.
6. Modernización de los equipos y nuevas tecnologías.
7. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aun como:

1. Problemas de producción:

- Baja calidad de producción
- Baja Productividad
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones deficientes
- Elevado numero de accidentes de trabajo
- Exceso de errores y de desperdicio
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento de l espacio disponible.

2. Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre personal
- Numero excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Comunicación deficiente
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores en la ejecución de ordenes

## DISEÑO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quien debe entrenarse, como debe entrenarse, en que, quien debe entrenarlo, donde y cuando, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

El programa entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización.



## CONDUCCIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

La conducción, implementación y aplicación del programa de entrenamiento es la tercera etapa del proceso. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

1. Conferencia: la técnica mas utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento es la conferencia. Esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes.
2. Instrucción programada: Técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano.

Las técnicas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento se dividen en entrenamiento en el cargo y técnicas de clase:

1. Entrenamiento en el cargo: técnica de entrenamiento que suministra información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo.
2. Técnicas de clase: Utilizan la sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades varían y van desde habilidades técnicas (programación de computadoras) hasta habilidades interpersonales (Liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase pueden desarrollar habilidades sociales e incluir actividades de dramatización (role playing) y juegos de negocios (business games).

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de entrenamiento representan una inversión, se requiere que produzca un retorno razonable. Normalmente se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.

Algunos datos pueden servir como elementos de evaluación de los resultados del entrenamiento:

1. Datos concretos:

- Ahorros de costos
- Mejoramiento de calidad
- Ahorro de tiempo
- Satisfacción de los empleados

2. Medidas de resultados:

- Clientes atendidos
- Tareas completadas
- Productividad
- Proceso completados
- Dinero empleado

3. Ejemplos de ahorro de costos:

- Costos variables
- Costos fijos
- Proyectos de reducción de costos
- Costos operativos
- Costos administrativos

4. Ejemplos de datos sobre mejoramiento de calidad:

- Índices de errores y desperdicios
- Volumen o reproceso
- Porcentaje de tareas exitosas
- Variación alrededor de estándares organizacionales preestablecidos

5. Posibilidades de ahorro de tiempo:

- Tiempo para complementar un proyecto
- Tiempo de procesamiento
- Tiempo de supervisión
- Tiempo de equilibrio para nuevos empleados
- Tiempo de entrenamiento

- Eficiencia
- Días de tiempo perdido

## EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE ENTRENAMIENTO

1. Evaluación en el nivel organizacional:
  - Aumento de la eficacia organizacional
  - Mejoramiento de la imagen de la empresa
  - Mejoramiento del clima organizacional
  - Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
  - Mejoramiento en la atención al cliente
  - Facilidad a cambios e innovación
  - Aumento de la eficiencia
2. Evaluación en el nivel de recurso humanos:
  - Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
  - Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
  - Aumento del conocimiento de las personas
  - Cambios de actitudes y comportamientos de las personas
  - Aumento de las competencias de las personas
  - Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo
3. Evaluación en el nivel de los cargos:
  - Adecuación de las personas a los recursos exigidos por los cargos
  - Mejoramiento del espíritu de equipo y cooperación
  - Aumento de la productividad
  - Mejoramiento de la calidad
  - Reducción del índice de accidentes de trabajo
  - Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos
4. Evaluación en el nivel de entrenamiento:
  - Consecución de los objetivos de entrenamiento
  - Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento.

Lo que puede proporcionar un programa de entrenamiento exitoso:

#### Internamente

1. Mejoramiento de la eficiencia de los servicios
2. Aumento de la eficacia en los resultados
3. creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos al mercado
4. mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo
5. calidad y productividad
6. mejoramiento en la atención al cliente
7. ¿Qué más?

#### Externamente

1. Mayor competitividad organizacional
2. asedio de otras organizaciones a los empleados de la empresa
3. mejoramiento de la imagen de la organización

### DESARROLLO DE PERSONAS

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que el cargo actual.

Desarrollo de RH: Conjunto de experiencias de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionados por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo.

Desarrollo: experiencias organizadas no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento personal.

Entrenamiento: experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

Educación: Experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.

#### MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS:

1. Rotación de cargos: Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal.
2. Posiciones de asesoría: Oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
3. Aprendizaje práctico: Técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
4. Asignación de proyectos: Oportunidades para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización.
5. Participación en cursos y seminarios externos: Forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
6. Ejercicios de simulación: La simulación trascendió la selección de personal y se convirtió en una técnica de entrenamiento y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.
7. entrenamiento fuera de la empresa (outdoor): Tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes, y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. Estudio de casos: Método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.

Los dos tipos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría:

1. Tutoría: Los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencias y asesoría de los ejecutivos de la cúpula. Se da el nombre de tutoría al papel activo que cumple un gerente para guiar y orientar a una persona en su carrera. Los tutores o mentores son ejecutivos que se ofrecen a ayudar a los empleados júnior para proporcionarles un sistema de apoyo y soporte profesional.
2. Asesoría a los empleados: El gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo. La asesoría se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión está relacionado con el proceso de disciplina.

## DESARROLLO DE CARRERAS

El desarrollo de carreras es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados.

Las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carreras son:

1. Centros de evaluación: Técnicas de selección de talentos humanos que buscan proporcionar retroalimentación sobre fortalezas y debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y reales.
2. Pruebas psicológicas: Utilizadas en la selección de personal, sirven para ayudar a los empleados a conocer mejor sus intereses y habilidades.
3. Proyecciones de ascenso: Juicios hechos por los gerentes del avance potencial de los subordinados.
4. Planeación de reemplazo: Se concentra en la preparación de las personas para cubrir posiciones más complejas. Hace énfasis en el desarrollo y no necesariamente en el ascenso.

Además de estas herramientas, existen los siguientes esquemas de orientación para los empleados:

1. Asesoría individual de carrera: Ayuda a cada empleado a examinar sus aspiraciones de carrera. La consejería incluye la responsabilidad del cargo actual, intereses y objetivos del empleado.
2. Servicios de información: Ofrecen a los empleados información respecto a las oportunidades internas.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional.

El desarrollo organizacional utiliza un proceso de tres fases:

1. Diagnóstico: A partir de la investigación sobre la situación actual y la percepción de la necesidad de cambio en la organización.
2. Intervención: Acción para modificar la situación actual. La intervención se define mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados.
3. Refuerzo: Esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación por medio de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación.

## TÉCNICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Entrenamiento de la sensibilidad: consiste en reunir grupo orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales.
2. Análisis transaccional (A): Técnica que busca autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Es una técnica destinada a individuos y no a grupos, pues se concentra en los estilos y contenidos de las comunicaciones personales. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación.
3. Desarrollo de equipos: Técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un líder y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea más fructífera y eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas.
4. Consultoría de procesos: técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que los equipos sean más sensibles a los procesos de establecimiento de metas y objetivos de participación.

5. Reunión de confrontación: Técnica de modificación de comportamiento con la ayuda de un consultor externo o interno. Dos grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados a través de una reunión de confrontación, en la que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuviese delante de un espejo.
6. Retroalimentación de datos: Técnica que se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás. Esta técnica requiere intensa comunicación y flujo adecuado de información dentro de la organización.

## **PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

El proceso de mantenimiento de personas busca proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo seguro y agradable, así como garantizar relaciones sindicales amigables y de cooperación.

## **RELACIONES CON LOS EMPLEADOS**

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas. Algunas de éstas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleado problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

## **DISEÑO UN PORGRAMA DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS**

Según Milkovich y Boudreau las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:



1. Combinación: La organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. Cooperación: La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. Protección: El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
4. Asistencia: La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. Disciplina y conflicto: La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar los conflictos.

## HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

Es responsabilidad de la ARH asegurar un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y las organizaciones en términos de costos humanos, sociales y financieros.

## HIGIENE LABORAL

La higiene laboral esta relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física, mental y con las condiciones de bienestar de las personas.

Los principales programas de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo: (Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos)
2. Ambiente psicológico de trabajo: (Buenas relaciones humanas, tipo de actividad agradable y motivadora. Estilo de gerencia democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés)
3. Aplicación de principios de ergonomía que incluyen: (maquinas y equipos adecuados, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan esfuerzo físico).
4. Salud ocupacional.

## HIGIENE TRABAJO

Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecutan las labores. Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y el ambiente de trabajo.

## SALUD OCUPACIONAL

Una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. El ambiente de trabajo en sí también puede generar enfermedades. Una definición más amplia de salud es: estado físico, mental y social de bienestar. La salud de un empleado se puede ver mermada por enfermedades, accidentes o estrés. Los gerentes deben asumir también responsabilidades de cuidar el estado general de salud de los empleados incluido el bienestar psicológico.

Un programa de salud ocupacional requiere las siguientes etapas:

1. Establecimiento de un sistema de indicadores que abarquen estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades.
2. Desarrollo de sistemas de informes médicos.
3. Desarrollo de normas y procedimientos para prevención médica.
4. Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

## PRINCIPALES PROBLEMAS ORGANIZACIONES

Los principales problemas en las organizaciones están relacionados con:

1. Alcoholismo y dependencia química de drogas
2. Sida. Síndrome de inmunodeficiencia adquirida, que ataca el sistema protector de organismo contra enfermedades.
3. Estrés en el trabajo.
4. Exposición a productos químicos.

5. Exposición a condiciones ambientales frías, cálidas, contaminadas, secas, húmedas, ruidosas, poco iluminadas, etc.
6. Hábitos alimenticios inadecuados
7. Vida sedentaria sin contactos sociales ni ejercicios físicos.
8. Automedicación sin cuidados médicos adecuados.

## SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La seguridad en el trabajo está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales. Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Un programa de seguridad en el trabajo requiere de las siguientes etapas:

1. Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
2. Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas.
3. Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
4. Asignación de recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

## PREVENCIÓN ACCIDENTES

Accidente es un daño no premeditado que causa daño considerable. Los accidentes de trabajo se clasifican en:

1. Accidentes sin incapacidad: cuando después del accidente el empleado continua trabajando sin que le quede secuela o perjuicio.
2. Accidentes con incapacidad: accidente que provoca la incapacidad del empleado para trabajar. Se divide en:
  - Incapacidad temporal
  - Incapacidad permanente
  - Incapacidad permanente total
  - Muerte

## **PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD**

1. Involucre a la administración y a los empleados
2. Reúna el apoyo necesario para implementar el plan.
3. Determine los requisitos de higiene y seguridad. Cada sitio de trabajo tiene diferentes necesidades para extender requisitos de higiene y seguridad.
4. Evaluar los sitios de riesgo existentes en los sitios de trabajo e identificar las medidas preventivas necesarias que se deben tomar.
5. Corrija las condiciones de riesgos existentes.
6. entrene a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
7. Desarrollo la preocupación porque el trabajo este libre de riesgos.
5. Mejoramiento continuo del programa de higiene y seguridad.

## **PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS**

Los procesos de monitorear personas están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos organizacionales a través de la actividad de las personas que conforman la organización. La función staff consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de la línea.

Por esta razón, las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

## **BANCO DE DATOS DE RH**

La base de datos de todo sistema de información es el banco de datos. El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la información de juicios o la solución de problemas.

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad a saber:

Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.

Registro de cargos: datos sobre ocupantes de cada uno de los cargos.

Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división

Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.

Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.

Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.

Registro de candidatos: datos sobre candidatos al cargo.

Registro médico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.

Otros registros, según las necesidades de la organización, de ARH, de los gerentes de línea y de los empleados.

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE TALENTO HUMANO

El sistema de información de RH es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de RH están sistematizados.

El sistema e información de RH ésta planeado para reunir, procesar, almacenar, y difundir la información relacionada con los RH, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces.

Existen dos objetivos básicos para el sistema de información sobre empleados. El primero es administrativo: reducir costos y tiempo de procesamiento de la información; el otro es brindar soporte para la decisión: ayudar a los gerentes de línea y a los empleados a tomar mejores decisiones.

Que buscan los sistemas de información de RH

Sistema de información para RH

1. Planeación estratégica de RH.
2. Formulación de objetivos y programas de acción en RH.
3. Registro y controles de personal para efecto de pago de nomina, manejo de vacaciones, primas por salario, ausencias y retrasos, disciplina, etc.
4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, etc.
5. Informes sobre cargos y secciones.

#### Sistema de información gerencial (SIG)

Es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces. Se debe especificar exactamente la información que los gerentes de línea necesitan para asumir la responsabilidad de línea de valor por los subordinados.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GRUPO DAABON

En este capitulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas de acuerdo a los procesos que conforman el modelo de Gestión de Talento Humano y las observaciones realizadas a los empleados en el área administrativa del grupo Daabon.

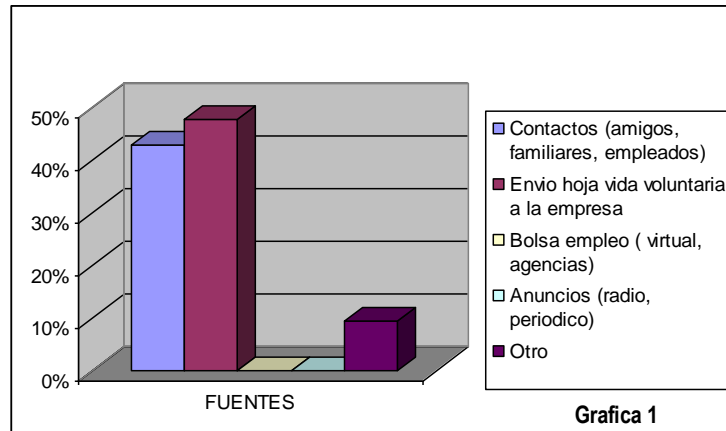
#### PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS

##### RECLUTAMIENTO

Tabla 1 ¿Por qué fuente de reclutamiento conoció usted la vacante?

Fuente de Reclutamiento	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Contactos (amigos, familiares, empleados)	9	43%	43%
Envío hoja vida voluntaria a la empresa	10	48%	90%
Bolsa empleo ( virtual, agencias)	0	0%	90%
Anuncios (radio, periódico)	0	0%	90%
Otro	2	10%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

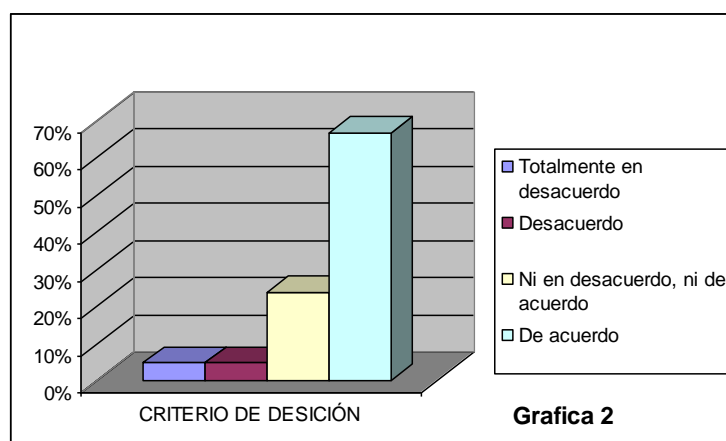
En la Tabla 1 se muestra que el 48% de las personas del área administrativa del grupo Daabon utilizaron el envío de su hoja de vida de manera voluntaria a la empresa como fuente de reclutamiento, el 43% ingreso a la empresa por diferentes contactos (amigos, familiares o empleados del grupo) y solo un 2% utilizaron otros medios de reclutamiento. (Véase grafica1).

En la entrevista con el Director de Talento Humano se ratifico que las principales fuentes de reclutamiento de la empresa son los contactos y hojas de vida que llegan a la empresa y son guardadas en el archivo de Talento Humano pero no se ha definido de manera formal las distintas fuentes de reclutamiento para tratar las vacantes del grupo.

Tabla 2 ¿Existe convocatoria de reclutamiento interno para las vacantes del grupo?

<b>Reclutamiento Interno</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>(%)Porcentaje</b>	<b>(%) Acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5%	5%
Desacuerdo	1	5%	10%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	24%	33%
De acuerdo	14	67%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

De la tabla 2 se puede analizar que el 67% de los empleados están de acuerdo con que la empresa si brinda oportunidades de reclutamiento interno, contra un 24% que manifestó no estar ni de



acuerdo, ni en desacuerdo. Solo el 5% restante manifestó no esta de acuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo.

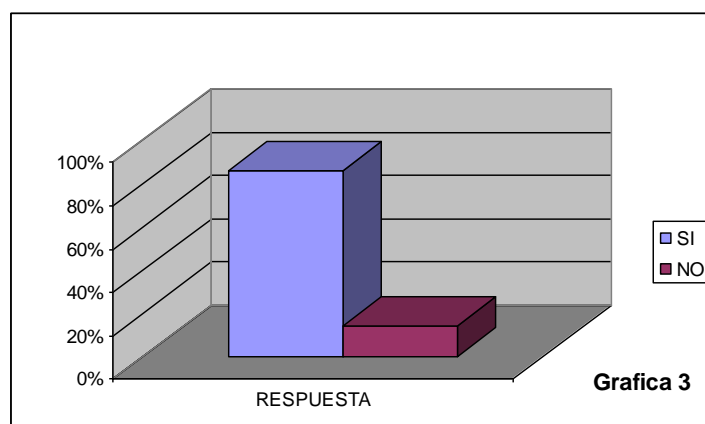
El Director de Talento humano del grupo manifestó que existe un interés por las directivas del grupo de brindar prioridad a los empleados que se encuentran laborando a las oportunidades que se presenta s dentro de la empresa.

## SELECCIÓN

Tabla 3 ¿Se le realizo algún tipo de entrevista antes de ser contratado?

Entrevista	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
SI	18	86%	86%
NO	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

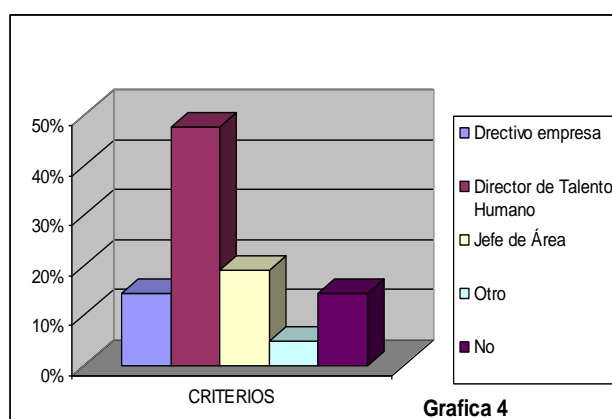
De la tabla 3 se puede analizar que el 86% de las personas que laboran en el área administrativa del grupo realizaron una entrevista previa antes de vincularse a la empresa, solo un 3% manifestó no haber presentado entrevista. (Ver grafica 3)

Según la entrevista abierta que se le realizó al director de Talento Humano del Grupo a la fecha todas las personas que atraviesan por procesos de selección en la empresa son sometidas a entrevistas por la Dirección de Talento Humano.

Tabla 4 ¿Quién fue la persona encargada de realizar la entrevista?

	<b>Frecuencia</b>	<b>(%)Porcentaje</b>	<b>(%) Acumulado</b>
Directivo empresa	3	14%	14%
Director de Talento Humano	10	48%	62%
Jefe de Área	4	19%	81%
Otro	1	5%	86%
No	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

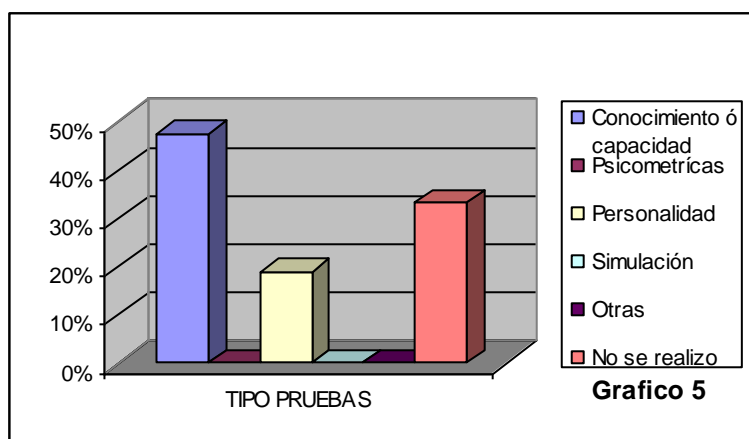
De la tabla 4 se evidencia que solo el 48% de las personas recibió la entrevista por el director de Talento Humano del grupo. Un 10% recibió entrevista del respectivo jefe de área y un 14% manifestó no haber recibido entrevista. (Véase gráfica 4)

En la actualidad todos los procesos de selección deben realizar una entrevista por la Dirección de Talento humano quien es el apoyo staff que sirve como filtro para seleccionar las personas más idóneas para los distintos cargos y con los respectivos jefes de área para que el criterio de selección sea en acompañamiento con la unidad encargada.

Tabla 5 ¿Qué tipo de pruebas se le aplicaron durante el proceso de selección?

Pruebas	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Conocimiento ó capacidad	10	48%	48%
Psicométricas	0	0%	48%
Personalidad	4	19%	67%
Simulación	0	0%	67%
Otras	0	0%	67%
No se realizo	7	33%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

Al elaborar la tabla 5 se encontró que solo el 48% de la personas realizaron pruebas de conocimiento o de capacidad con respecto al cargo a ocupar, un 4% realizó pruebas de personalidad y el 33% restante no presentó ningún tipo de prueba.

En la actualidad la Dirección de Talento Humano manifestó que no se ha formalizado un procedimiento para el proceso de selección y que en muchas ocasiones se dan vinculaciones sin presentar ningún tipo de pruebas, por otro lado las pruebas de personalidad se hace por outsourcing con una psicóloga externa y no se hace en todas las ocasiones. Además se manifiestan casos de personas que han ingresado a laborar sin cumplir con perfil de personalidad adecuado.

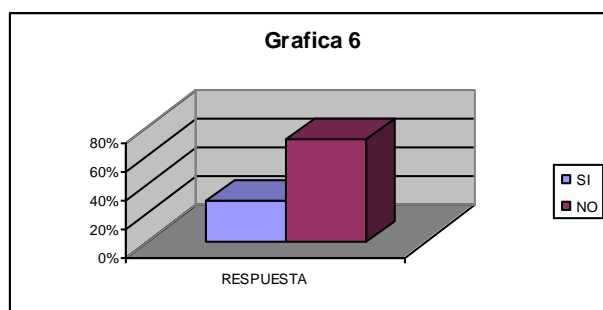
## PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

### ORIENTACIÓN DE PERSONAS

Tabla 6 ¿Se le dieron a conocer las diferentes actividades de la empresa antes de su ingreso (uniforme, horarios, prestamos, días de pago, sanciones, etc....)?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
SI	6	29%	29%
NO	15	71%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

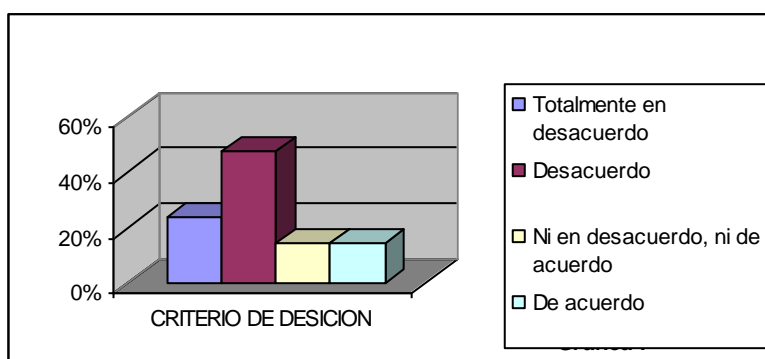
Al ser encuestados sobre las diferentes actividades que se le dieron a conocer a los empleados antes de su ingreso a la empresa, el 71% manifestó no haber recibido ninguna orientación y solo un 29% manifestó haber recibido información sobre algunas actividades. (Ver grafica 6).

Según el director de Talento humano en muchas oportunidades no se le realiza la inducción oportuna a las diferentes personas que inoran al grupo por falta de tiempo y planeación de la requisición de personal. Por esta razón las vinculaciones se dan a la ligera sin ningún tipo de preparación.

Tabla 7 ¿Hubo una presentación formal ante sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	24%	24%
Desacuerdo	10	48%	71%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	14%	86%
De acuerdo	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



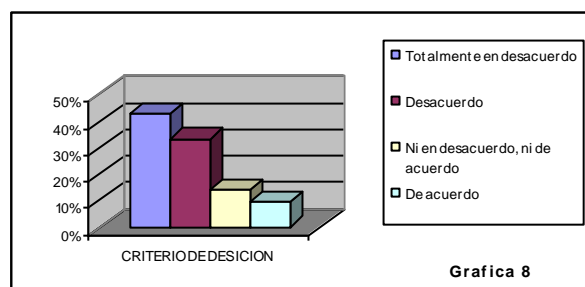
*Fuente: Elaboración propia*

A la pregunta de si se realizó una presentación formal ante sus compañeros de trabajo se evidenció (ver tabla 7) que un 24% estuvo en totalmente en desacuerdo y un 48% estuvo en desacuerdo. El 14% de los encuestados manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y

Tabla 8 ¿Se le brindo una orientación de la cultura organizacional y la historia de la empresa?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	43%	43%
Desacuerdo	7	33%	76%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	14%	90%
De acuerdo	2	10%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

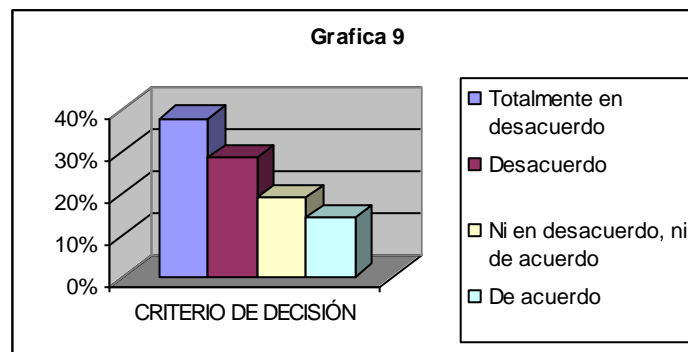


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 9 ¿Se le explico acerca de la estructura de la empresa y su funcionamiento?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	38%	38%
Desacuerdo	6	29%	67%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4	19%	86%
De acuerdo	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

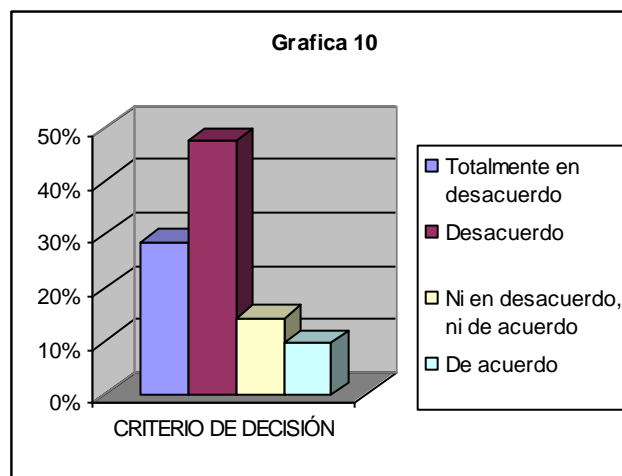


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 10 ¿Se le realizó una presentación de la misión, la visión y los valores de la empresa?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	29%	29%
Desacuerdo	10	48%	76%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	14%	90%
De acuerdo	2	10%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



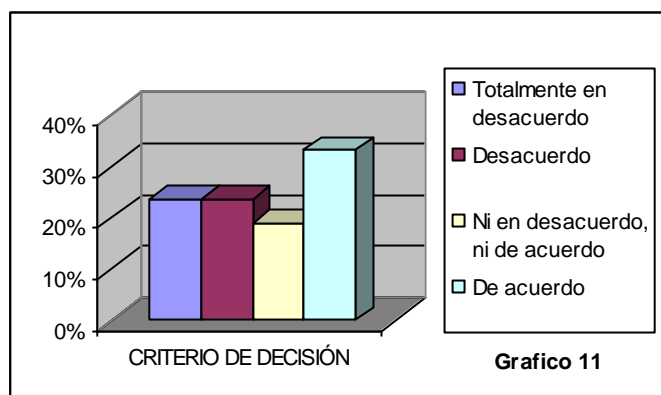
*Fuente: Elaboración propia*

## DISEÑO CARGOS

Tabla 11 ¿Se le explicaron claramente las funciones que desempeñaría?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	24%	24%
Desacuerdo	5	24%	48%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4	19%	67%
De acuerdo	7	33%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



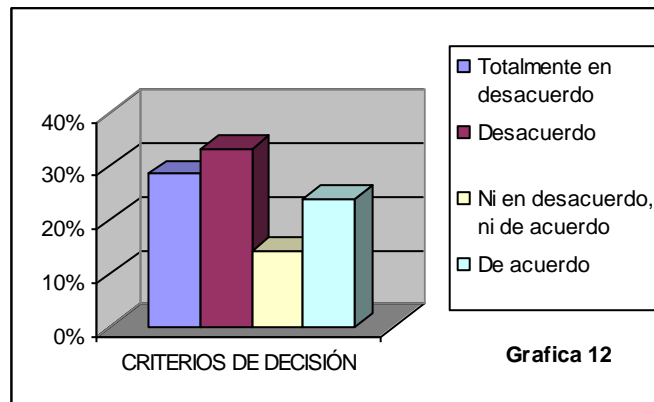
*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 12 ¿Se le dieron a conocer de manera adecuada las funciones de sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	29%	29%
Desacuerdo	7	33%	62%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	14%	76%
De acuerdo	5	24%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



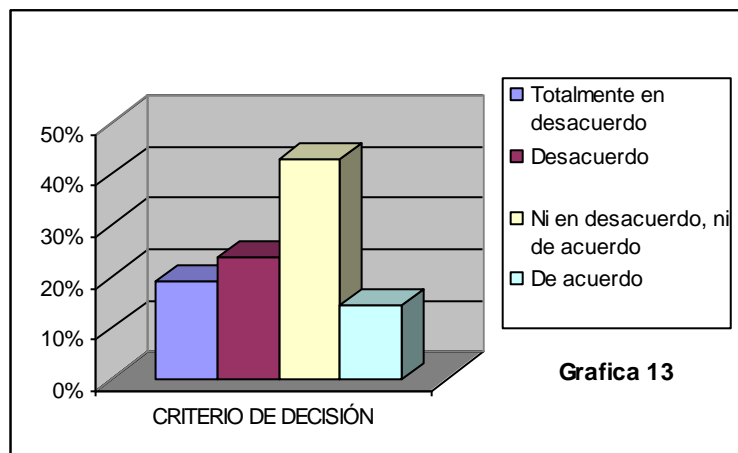


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 13 ¿Los cargo y diferentes niveles jerárquicos de la empresa están completamente claros y definidos?

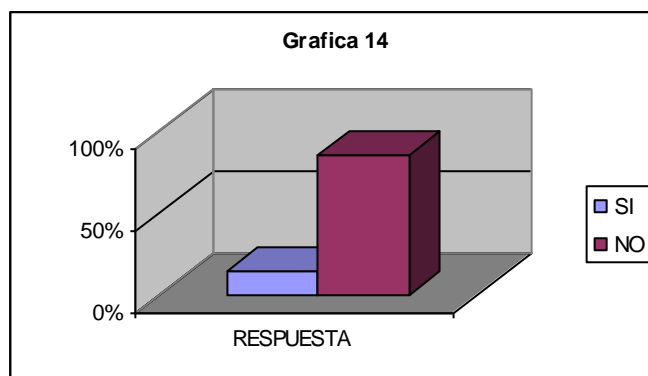
	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	19%	19%
Desacuerdo	5	24%	43%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	9	43%	86%
De acuerdo	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 14 ¿Conoce usted el manual de funciones de la empresa?



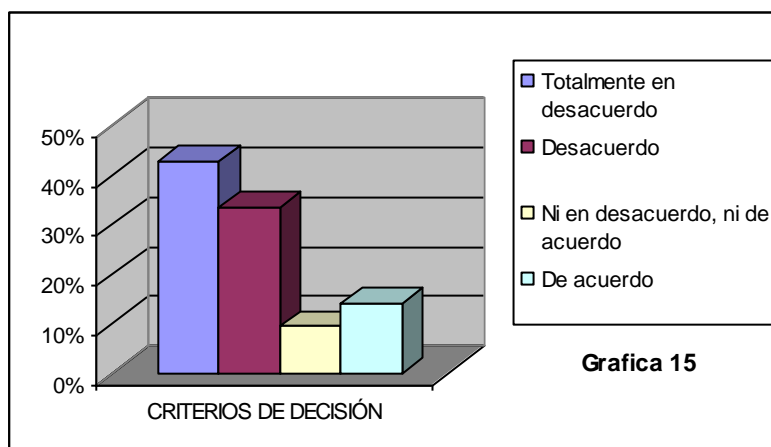
*Fuente: Elaboración propia*

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla 15 ¿Su jefe inmediato le informo de que manera se evaluaría su desempeño dentro de la empresa?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	43%	43%
Desacuerdo	7	33%	76%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	10%	86%
De acuerdo	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

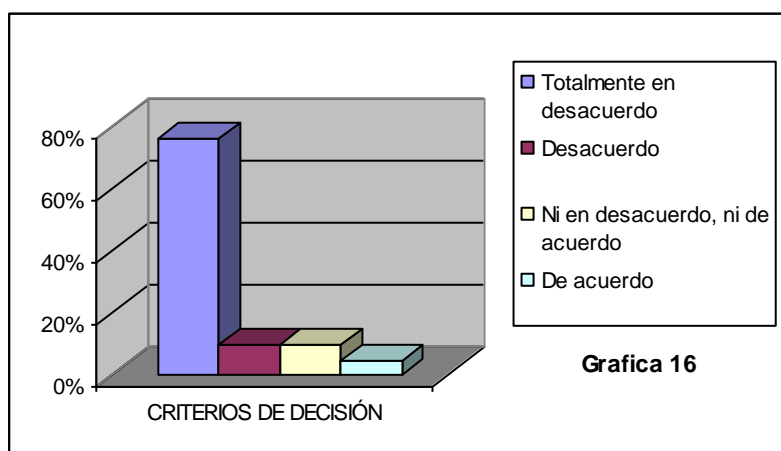


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 16 ¿Existe actualmente algún método de evaluación de desempeño para los cargos a los que pertenece su departamento?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	76%	76%
Desacuerdo	2	10%	86%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	10%	95%
De acuerdo	1	5%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



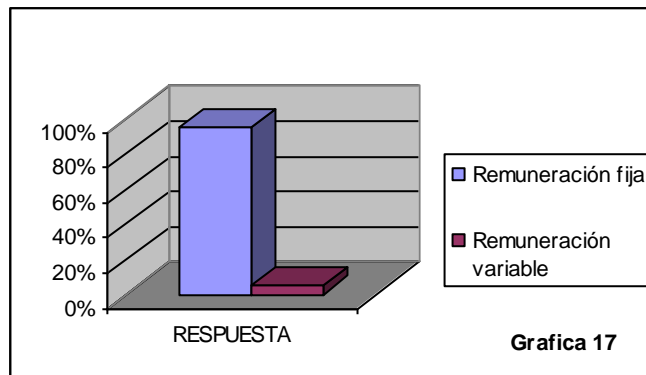
*Fuente: Elaboración propia*

## COMPENSACIÓN

Tabla 17 ¿Su salario a que tipo de remuneración pertenece?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Remuneración fija	20	95%	95%
Remuneración variable	1	5%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

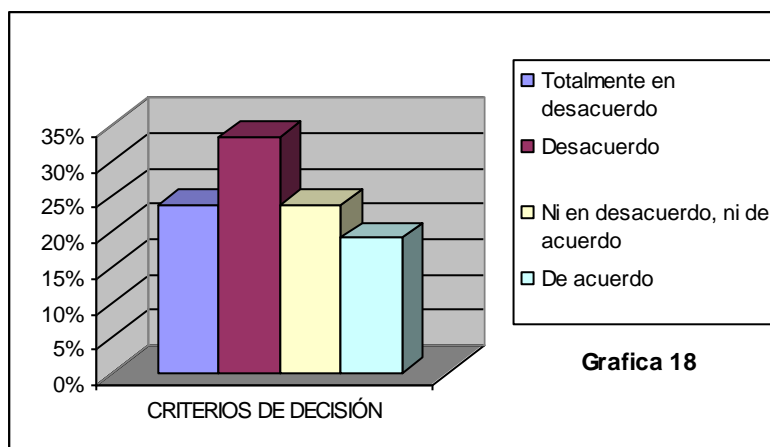


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 18 ¿En su opinión, la remuneración que recibe es justa y equilibrada con respecto a su esfuerzo y la dedicación de su trabajo?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	24%	24%
Desacuerdo	7	33%	57%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	24%	81%
De acuerdo	4	19%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

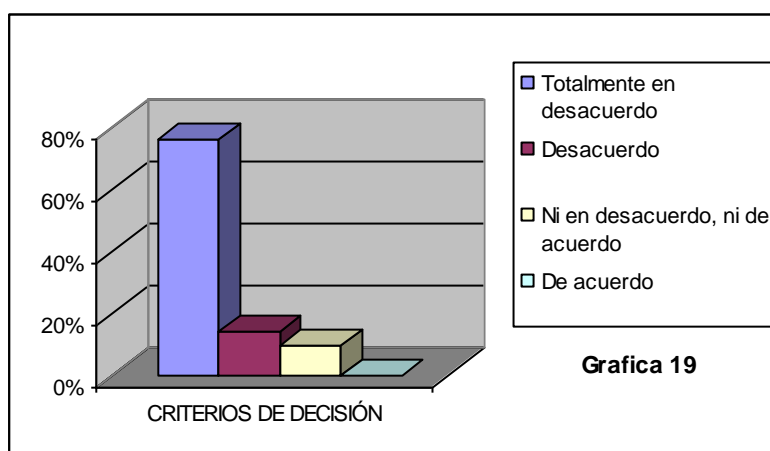


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 19 ¿Existen algún sistema de escala salarial equitativa en la empresa?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	76%	76%
Desacuerdo	3	14%	90%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	10%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



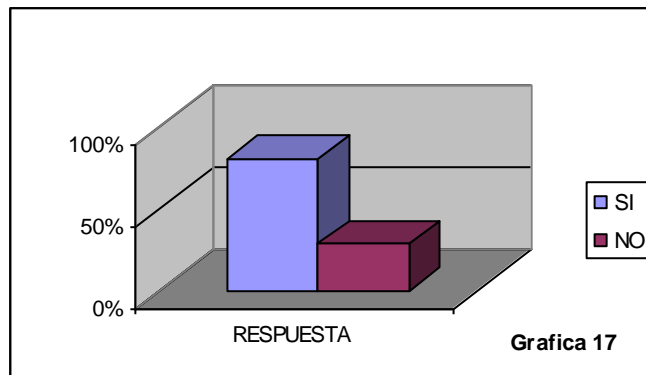
*Fuente: Elaboración propia*

## INCENTIVOS

Tabla 20 ¿Existe algún plan de incentivos para el cargo que usted desempeña?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
SI	17	81%	81%
NO	6	29%	110%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>110%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

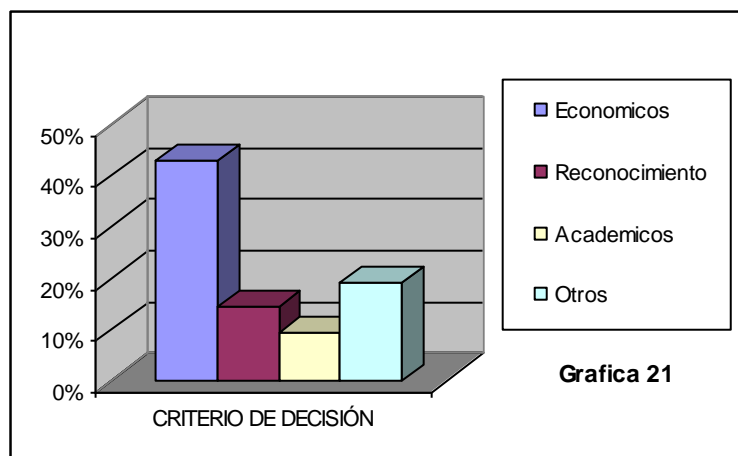


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 21 ¿Qué tipo de incentivos prefiere?

INCENTIVOS	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Económicos	9	43%	43%
Reconocimiento	3	14%	57%
Esparcimiento	3	14%	71%
Académicos	2	10%	81%
Otros	4	19%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

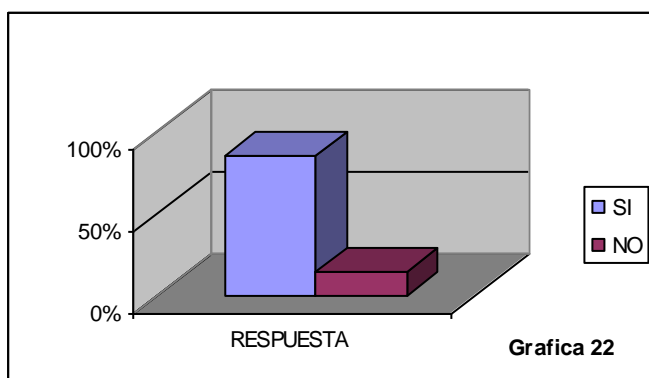


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 22 ¿El sistema de prestamos de la empresa es bueno?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
SI	18	86%	86%
NO	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



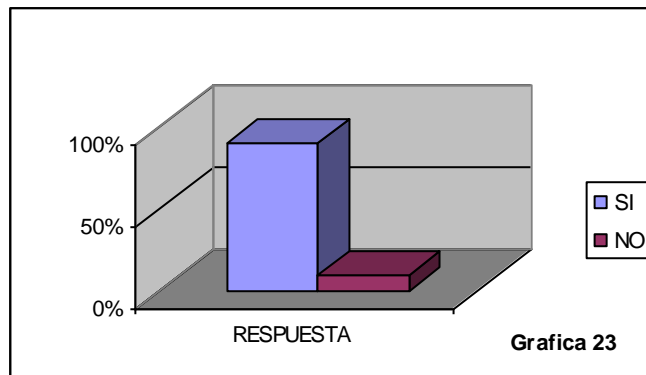
*Fuente: Elaboración propia*

## BEBEFICIOS

Tabla 23 ¿La empresa cumple con sus obligaciones laborales en el pago de beneficios y seguridad social?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
SI	19	90%	90%
NO	2	10%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

## PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

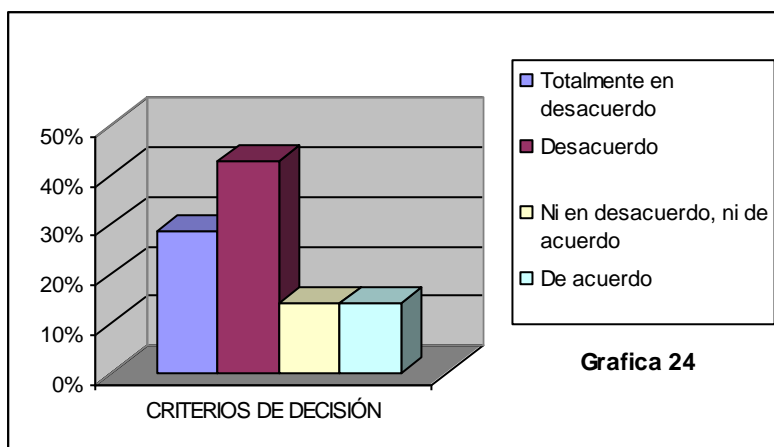
### ENTRENAMIENTO

Tabla 24 ¿Ha recibido capacitaciones suficientes capacitaciones en el tiempo que ha laborado en la empresa?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	29%	29%
Desacuerdo	9	43%	71%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	14%	86%
De acuerdo	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



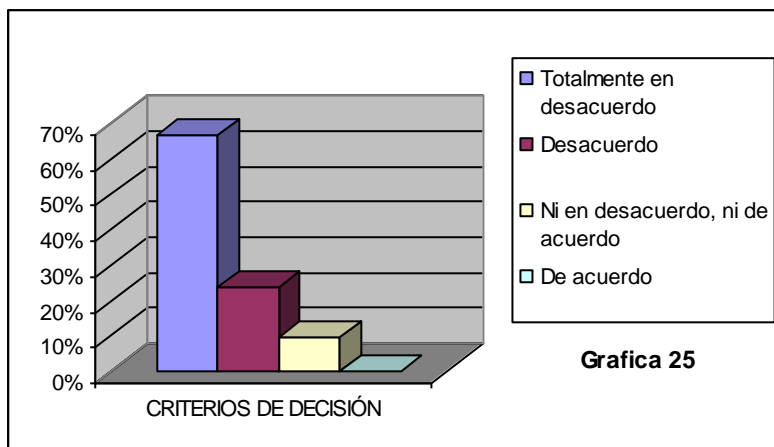


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 25 ¿Existe un programa de capacitaciones dentro de su departamento para el cargo en el que se desempeña?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	67%	67%
Desacuerdo	5	24%	90%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	10%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

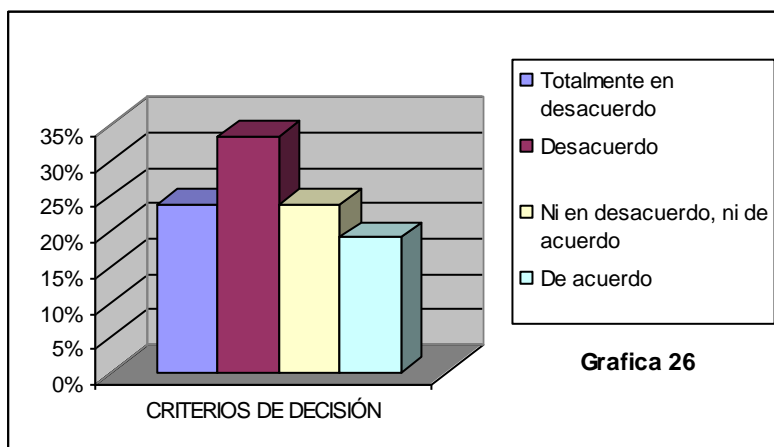


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 26 ¿Las capacitaciones que ha recibido han contribuido a mejorar el desempeño de su trabajo?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	24%	24%
Desacuerdo	7	33%	57%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	24%	81%
De acuerdo	4	19%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



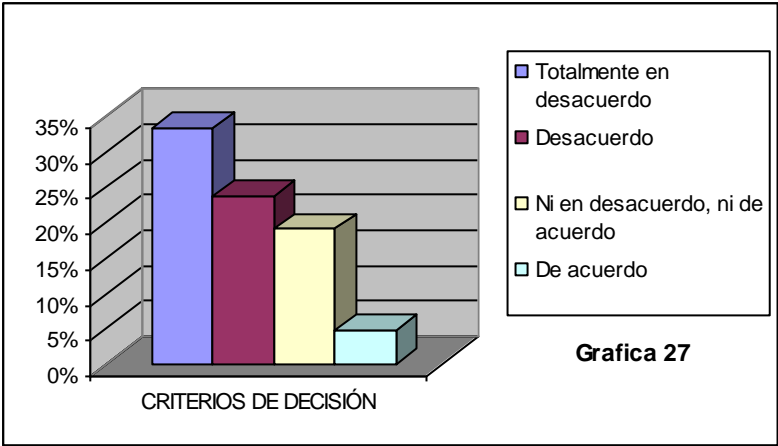
*Fuente: Elaboración propia*

## DESARROLLO PERSONAS

Tabla 27 ¿Existen programa de ascenso y desarrollo de personas en la empresa?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	33%	33%
Desacuerdo	5	24%	57%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4	19%	76%
De acuerdo	1	5%	81%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>81%</b>	

Fuente: Elaboración propia

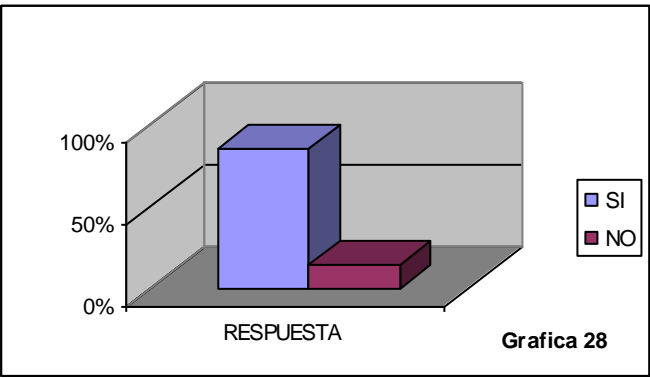


Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 ¿Usted ha ascendido en el tiempo en que ha estado laborando dentro de la empresa?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%)Acumulado
SI	18	86%	86%
NO	3	14%	100%
Total	21	100%	

Fuente: Elaboración propia

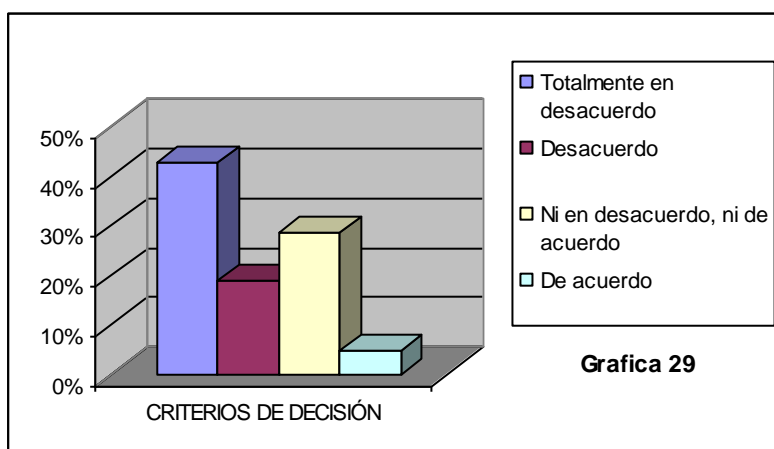


Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 ¿Existe posibilidades para las personas de la empresa de poder ocupar cargos directivos con el tiempo?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	43%	43%
Desacuerdo	4	19%	62%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	6	29%	90%
De acuerdo	1	5%	95%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>95%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

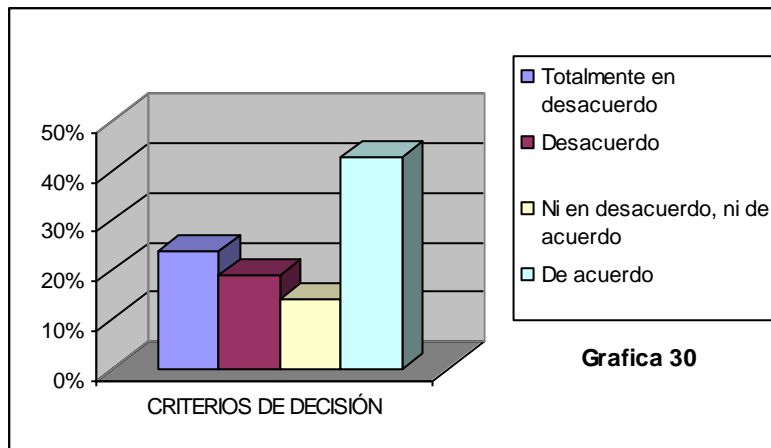


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 30 ¿La empresa brinda el apoyo necesario para el desarrollo profesional de los empleados?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	24%	24%
Desacuerdo	4	19%	43%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	14%	57%
De acuerdo	9	43%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tabla 31 ¿La organización se preocupa por el clima organizacional de la empresa?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	14%	14%
Desacuerdo	5	24%	38%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	6	29%	67%
De acuerdo	7	33%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

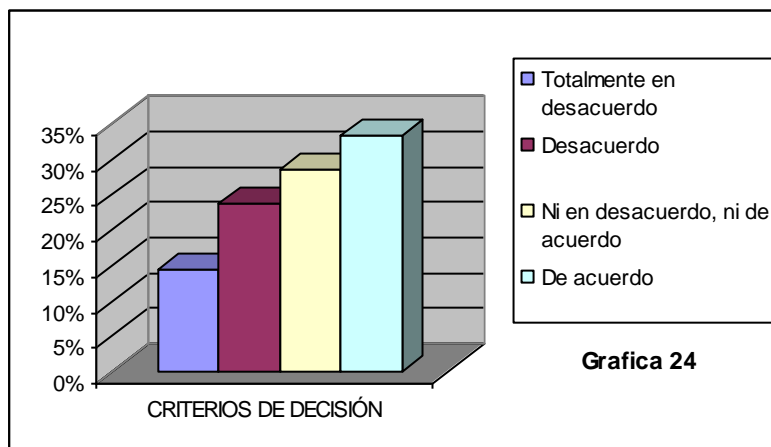
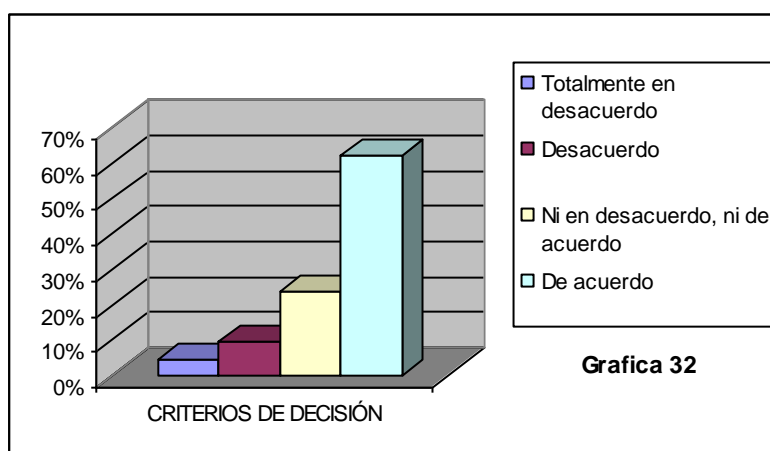


Tabla 32 ¿La relación de trabajo con sus compañeros es buena?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5%	5%
Desacuerdo	2	10%	14%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	24%	38%
De acuerdo	13	62%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

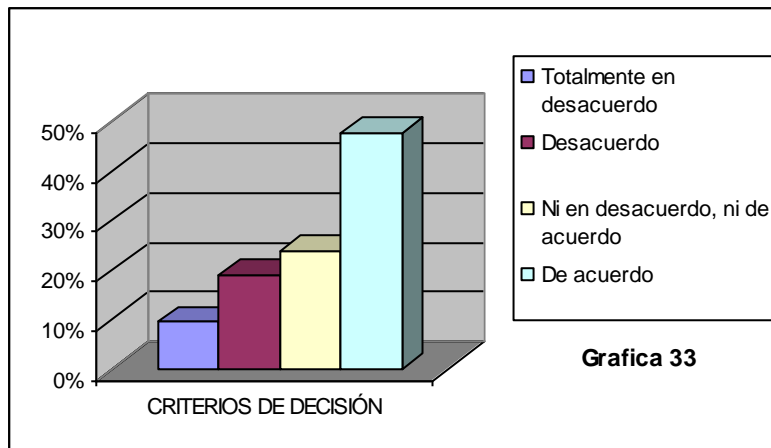


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 33 ¿La empresa se preocupa por fomentar el trabajo en equipo?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10%	10%
Desacuerdo	4	19%	29%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	24%	52%
De acuerdo	10	48%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

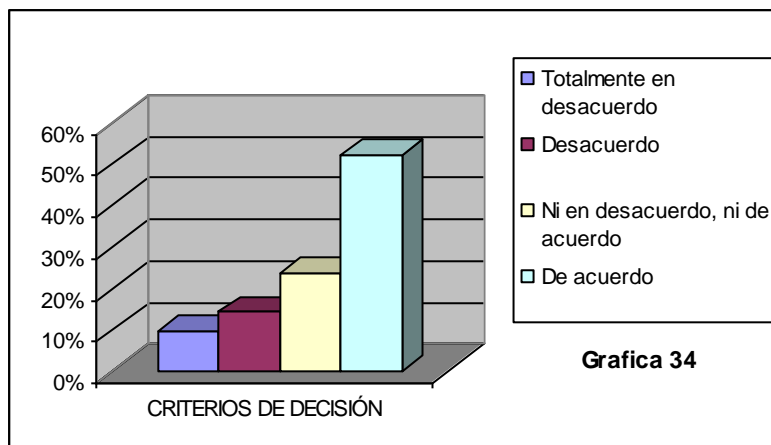


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 34 ¿La relación entre las diferentes unidades de trabajo es satisfactoria?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10%	10%
Desacuerdo	3	14%	24%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	24%	48%
De acuerdo	11	52%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



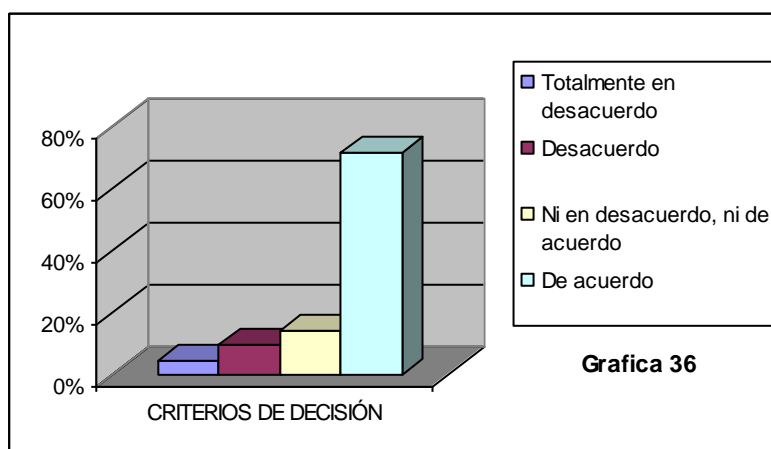
*Fuente: Elaboración propia*

## PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Tabla 36 ¿El lugar donde desempeña su trabajo es agradable en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura y ruido?

	<b>Frecuencia</b>	<b>(%)Porcentaje</b>	<b>(%) Acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	1	5%	5%
Desacuerdo	2	10%	14%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	14%	29%
De acuerdo	15	71%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



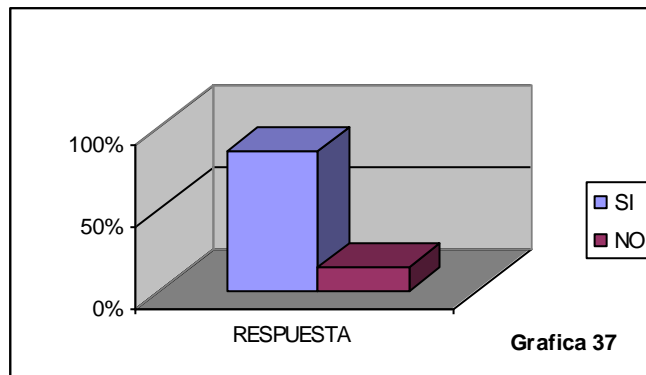
*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 37 ¿Existen normas y procedimientos en la empresa para proteger su integridad física y mental?

	<b>Frecuencia</b>	<b>(%)Porcentaje</b>	<b>(%) Acumulado</b>
SI	18	86%	86%
NO	3	14%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



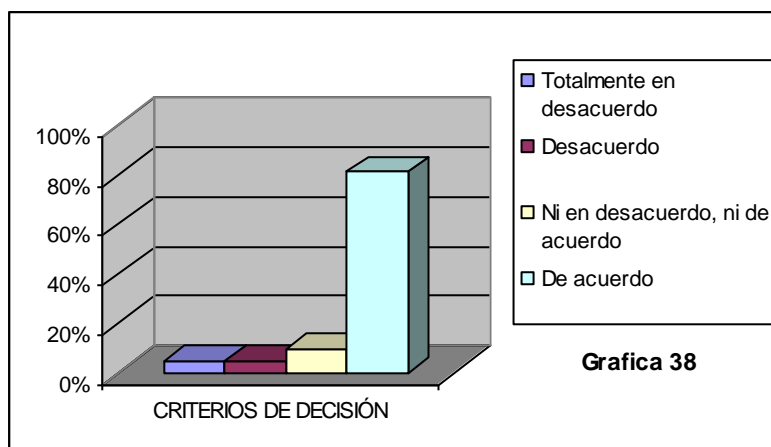


*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 38 ¿Existe una cultura de prevención de accidentes?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5%	5%
Desacuerdo	1	5%	10%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	10%	19%
De acuerdo	17	81%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

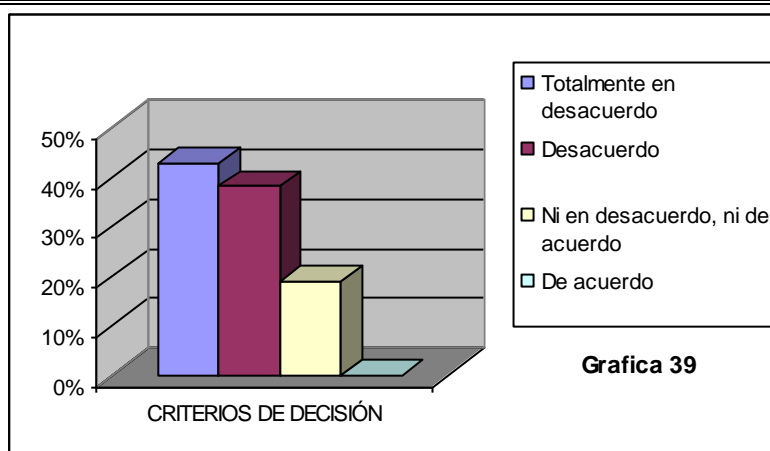


*Fuente: Elaboración propia*

## PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS

Tabla 39 En su opinión ¿cree usted que la empresa cuenta con un buen sistema de información para la gestión de Talento Humano?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	43%	43%
Desacuerdo	8	38%	81%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4	19%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

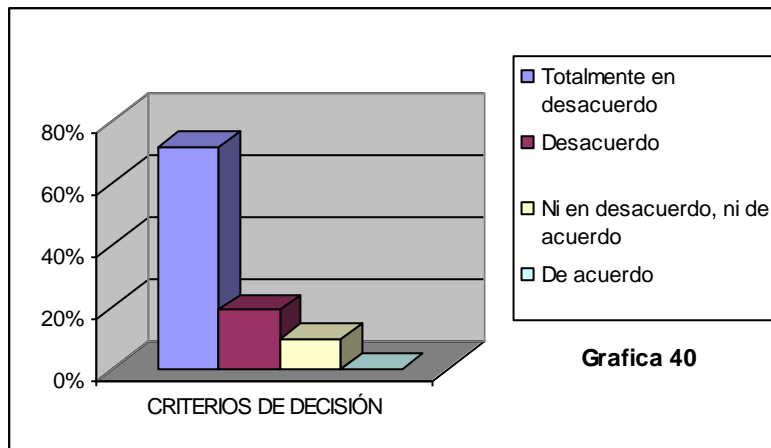


Fuente: Elaboración propia

Tabla 40 ¿La información que maneja el sistema de información actual es completa y actualizada?

	Frecuencia	(%)Porcentaje	(%) Acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	71%	71%
Desacuerdo	4	19%	90%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	10%	100%
De acuerdo	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia



**Grafica 40**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; Adalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- COMO MEDIR LOS RECURSOS HUMANOS. Jack Fitz-Enz. Ediciones Deusto.
- GESTIÓN INTEGRADA DE PERSONAS. Alfonso C. Morales Gutiérrez. J. Antonio Ariza Montes. Emilio Morales Fernández .m1999.
- DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS. Martha Alicia Allés.
- <http://www.fedepalama.com.co>
- <http://www.gestionhumana.com>